

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“Diseño de un plan de comunicación sostenible 2.0 y formación de líderes coach en Lozada Viajes”

Alumno: Claudia Analia Ferrando

DNI: 31417486

Legajo: VRHU 17915

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2022

Resumen

El reporte de caso fue realizado en Lozada Viajes, una empresa de turismo que cuenta con mas de 80 bocas de atención al publico en Argentina gracias a su red de franquicias, pero que producto del estilo de liderazgo administrativo y rígido tenia problemas importantes en sus procesos de comunicación interna, contando con canales obsoletos para la solución de problemas. Ante esta realidad fue diseñado una plan de implementacion que tuvo como objetivo desarrollar un plan de comunicación interno mediado por la tecnología que permita la rápida transformación de la información y gestionar un programa de capacitación en liderazgo coach para los mandos medios, buscando lograr una mayor eficiencia en la gestion empresarial de Lozada Viajes además de aumentar sus ganancias netas en un 13%. Habiendo dado como resultado un retorno de inversión del 63%.

Palabras Clave: Comunicación interna – Comunicación 2.0 – Liderazgo coach

Abstract

The case report was carried out in Lozada Viajes, a tourism company that has more than 80 mouths of attention to the public in Argentina thanks to its network of franchises, but as a result of the administrative and rigid leadership style, it had important problems in its processes. of internal communication, with obsolete channels for problem solving. Faced with this reality, an implementation plan was designed that aimed to develop an internal communication plan mediated by technology that allows the rapid transformation of information and manage a coach leadership training program for middle managers, seeking to achieve greater efficiency. in the business management of Lozada Viajes in addition to increasing its net profits by 13%. Having resulted in a 63% return on investment.

Keywords: Internal communication – Communication 2.0 – Leadership coach

Índice

Introducción	3
Análisis de Situación	6
Análisis Pestel	7
Análisis FODA.....	12
Marco Teórico	14
Comunicación interna.....	14
Comunicación 2.0	15
Liderazgo Coach	15
Diagnóstico y Discusión	17
Plan de Implementacion	19
Objetivo general	19
Objetivos específicos.....	19
Alcance	19
Acciones	19
Incorporación de intranet social.....	19
Gestion de reuniones semestrales	21
Capacitación anual en liderazgo coach.....	22
Marco de tiempo de la implementación	23
Evaluación del impacto de la implementación	23
Conclusion	25
Recomendaciones.....	25
Bibliografía	27
Anexo	29
Anexo I - Interfaz Bitrix24	
Anexo II - Cronograma de reuniones semestrales	
Anexo III- Curso de liderazgo coach	

Introducción

Lozada Viajes sera el objeto de estudio del presente trabajo esta es una empresa de turismo que tuvo sus inicios a fines de los años 80 cuando Cecilia Tigo de Lozada y su esposo decidieron emprender de forma local el negocio de la comercialización de viajes vacacionales, inicialmente a Brasil.

Tres años más tarde se incorporaron de forma paulatina sus hijos a la gestion empresarial, Juan Cruz, Iván y Javier quienes tenían ideas que revolucionaron el negocio familiar, inicialmente incursionaron los viajes empresariales mientras diseñaban su línea de franquicias dando a luz la primera en 1996 abriendo tres locales dos propios uno en Cordoba y otro en Buenos Aires y el tercer la primera franquicia dentro de los límites de Cordoba.

En el 2009 Lozada logra un gran reconocimiento al ser destacada por Visa, líder en el segmento de tarjetas de crédito, como la empresa de turismo preferida en el interior del país. Este reconocimiento llevo a darle visibilidad a la compañía debido a que participo en una gran campaña de marketing y además le dio la posibilidad de ofrecerle a sus clientes de pagar en cuotas sin intereses.

El lema que tiene la compañía es poder cumplir el sueño de sus viajeros brindando promociones verdaderas con una atención personalizada, servicios de calidad y financiación exclusiva, esto es posible gracias a la alianza estratégica que tiene con la empresa OLA como principal proveedor.

La primera generación y fundadores del negocio familiar dejan en 2014 la dirección en mano de sus hijos es así como esta nueva etapa lleva a una renovación de imagen y equipos de trabajo, buscando que Lozada siga siendo la empresa número 1 de Argentina en franquicias turísticas.

Su director Juan Cruz, tiene su primer logro dentro de la compañía dos años más tarde al certificar las Normas de Calidad Internacional ISO 9001:201, estando los procesos avalados por este instituto de reconocimiento internacional. De esta forma Loada se convierte en la primera empresa del segmento turístico en obtener esta certificación.

La principal estrategia que asumió el directorio es la innovación en la gestion buscando un servicio ágil, cómodo, personalizado, con los más altos estándares de calidad en post de crear productos turísticos que excedan las expectativas de sus viajeros, siendo verdaderos artífices de sus viajes, esta nueva experiencia se denominó espíritu Lozada.

Teniendo en cuenta la información relevada se puede indicar que la problemática que presenta la organización con relación a la comunicación interna y su estilo de liderazgo es la escasez de canales para socializar con su red de franquicias debido a que solo utilizan el correo electrónico y el teléfono cuando hay problemas lo que lleva a que la resolución de los conflictos sea lenta y se generen inconvenientes entre los equipos de casa central y los franquiciados. Esto se da en gran medida por el estilo de liderazgo conservador y autocrático que presentan los mandos medios y directores de Lozada Viajes.

Los problemas de comunicación y de liderazgo son problemas comunes en empresas del siglo 21 motivo por el cual se realizaron muchos estudios que permiten conocer la importancia de estos dos factores dentro de las organizaciones que formaran parte del marco de antecedentes del presente trabajo.

Gabriel Sadi (2017) , en la tesis doctoral realizada en la Universidad Austral de Buenos Aires, siendo este un trabajo de investigación cualitativa, no experimental indica que la comunicación interna puede tener distintas perspectivas expresándolo de la siguiente manera:

En función de la perspectiva desde la cual se estudie la CI, esta puede concebirse de diferentes maneras, desde una mera transmisión de información —es decir, como un instrumento que sirve a la organización para alcanzar sus objetivos y alinear a sus públicos internos para las consecuencias de esos objetivos o intereses, entendiéndola como una herramienta informativa unidireccional, hasta, en contraposición, un elemento constitutivo de las organizaciones, que propicia y facilita la retroalimentación, el diálogo, el entendimiento e, incluso, el cambio (pág. 4)

Moraga, Paulina (2019) en la investigación científica no experimental publicada por la Universidad de la Plata expone que la comunicación es bidireccional entre quien emite el mensaje y quien lo recibe, donde muchas veces los roles difieren de acuerdo al grado de compromiso, lamentablemente muchas veces este proceso se interrumpe porque se da una información, pero sin que haya comunicación. El proceso comunicacional depende de: reconocer la conexión entre el dominio de la información, el manejo de habilidades para comunicarse y finalmente comprender los mensajes a fin de establecer las relaciones interpersonales.

Por su parte Carril Susana (2019) en el reporte de caso para la empresa Man-Ser de la provincia de Córdoba, propone que la formación en liderazgo coach pretende aportar una estrategia actualizada para el desarrollo de las destrezas laborales, las que impactarán

directamente en el desempeño de los colaboradores. La mencionada instrucción utilizará recursos propios y personales de los gerentes, y recursos del contexto aplicados a metas determinadas, logrando flexibilización y adaptación al cambiante entorno. El proceso de cualificación concientizará a los individuos a colaborar proactivamente para alcanzar los objetivos organizacionales en un tiempo y espacio concretos. Posibilitará la delegación para la toma de decisiones y asunción de responsabilidades acordes, necesidad planteada explícitamente por integrantes de la compañía. Además, impactará positivamente en la ejecución de proyectos empresariales futuros, tales como la diversificación de la cartera de clientes constituyendo unidades de negocio y la exportación de equipos.

De acuerdo con Moreno (2018) en la publicación de la revista científica Razón y Palabra de un estudio realizado en la Provincia de Córdoba, mediante un trabajo cualitativo a través de entrevistas con líderes de las principales organizaciones de la provincia buscando comprobar como el liderazgo coach genera mayor satisfacción en los empleados expone que para que el líder logre realmente garantizar una mejora en el rendimiento de los empleados, resulta imprescindible un comportamiento sincero e imparcial por parte del coach al establecer un diálogo con el coachee. Cabe por lo tanto remarcar el carácter indispensable de una relación de confianza entre ambas partes, en la que el coachee se sienta cómodo para comunicar al coach sus problemas o dificultades. Para ello, es necesario que el segundo muestre su preocupación por el primero, tratando de no juzgar sus opiniones, y comprometiéndose con las circunstancias que le rodea

La relevancia que tiene la comunicación interna y el liderazgo coach en empresas como Lozada y de acuerdo con lo analizado, debe buscar una nueva forma de gestión que incluya a todos los actores en la toma de decisiones. Siendo importantes que las personas se sientan parte de la organización para cumplir las metas de la organización, teniendo a la tecnología como aliada para unificar voluntades, y generar espacios en donde la interrelación forme parte de la estrategia comunicacional de la empresa.

Análisis de Situación

Lozada Viajes es una empresa con muy buen posicionamiento en el mercado con más de 80 franquicias distribuidas a lo largo y ancho de la Argentina, estando presente en 13 provincias.

La compañía tiene en marcha un proceso de planificación estratégica buscando la competitividad con sus más importantes competidores que ya utilizan la omnicanalidad para todos sus procesos siendo este un proceso disruptivo en la industria del turismo. Si bien es una empresa joven es una de las más elegidas debido a que pudo diversificarse con unidades de negocios y la seriedad que representa la toma de servicios con una empresa reconocida en el interior del país.

El mercado en el que opera es sumamente competitivo debido a las grandes multinacionales presentes en el país que invierten en tecnología y pauta publicitaria para ofrecer sus servicios y llegar de forma masiva a sus clientes.

“La vision que tiene Lozada es lograr ser la marca más querida e inspiradora de la Argentina en lo que respecta al mundo de los viajes” (Canvas, 2022, <https://url24.top/TcqRo>).

“Su misión busca el desarrollo de las personas, creando valor y crecimiento sostenido para los socios franquiciados, dedicando servicios excelentes con gran calor humanos hacia los viajeros, despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestion” (Canvas, 2022, <https://url24.top/TcqRo>).

“Los valores que persigue son la calidad, calidez, creatividad, integridad, maestría en el hacer y relaciones asociativas”. (Canvas, 2022, <https://url24.top/TcqRo>)

Lozada entiende que viajar es una necesidad; que les permite a las personas disfrutar de grandes vistas, conocer culturas y paisajes además de vivir experiencias nuevas y únicas solos en compañía de personas. Logrando que cada experiencia renueve el alma del viajero, siendo este el eslogan que utilizan para ofrecer sus servicios.

La empresa tiene un posicionamiento como marca dentro de su rubro estando instalada en la mente de sus consumidores teniendo como diferencial con otras agencias su trayectoria en el mercado, trabajando siempre de forma proactiva para satisfacer las necesidades de sus clientes.

La compañía está en medio de un gran proceso de cambio como es una planificación estratégica para el quinquenio 2019- 2023 que se vio interrumpido con la pandemia que afectó al sector turístico que paulatinamente se está volviendo a reactivar, retomando esta iniciativa que mejorara la gestión integral del negocio.

Los franquiciados gozan de una gran autonomía para gestionar la sucursal estos son los responsables de la selección de su personal, la administración general del local, la contaduría interna y solo el contacto con la sede central se da cuando los conflictos con algún cliente no se pueden solucionar desde el local.

Los productos que ofrecen son vuelos, hoteles, pasajes en trenes, cruceros, excursiones o paquetes turísticos en bus o aéreos, normalmente fuera del país.

Su portafolio de negocio está integrado por vuelos, hoteles, trenes, cruceros, excursiones y paquetes turísticos en bus o aviones, principalmente fuera del país.

Para comprender mejor el macroentorno en el que la organización se desarrolla es necesario realizar el análisis PESTEL que permite conocer como la política, económica, sociedad, tecnología, ecología y legal la afecta e impacta sobre el negocio en el mundo de los viajes.

Análisis PESTEL

Factores Políticos

La pandemia provocada por el SARS-COV2 llevó a que las empresas de turismo tuvieran que interrumpir sus actividades durante más de un año debido a que viajar era una amenaza global, y que muchos países tomaron como medida el cierre de su espacio aéreo, algunas de las empresas más pequeñas tuvieron que cerrar sus puertas debido a los costos insostenibles y la escasa ayuda del estado nacional para sostenerse durante el periodo de aislamiento.

Argentina no fue la excepción y recién comenzó a rehabilitar los viajes dentro del país en las vacaciones estivales de 2021, luego de 9 meses de aislamiento, sacando al mercado lo que se conoce como plan previaje que alentaba a los ciudadanos a viajar por el país con una devolución de 50% en las compras de servicios turísticos. Lo que marco un récord en cantidad de personas que se movilizaron dentro de los límites territoriales. Más de 200 mil personas ya compraron productos turísticos para 2021 mediante el sistema PreViaje desde que se implementó este programa oficial, hace 40 días, y obtuvieron la devolución del 50% en crédito

para consumo en el sector (Iproup, 2020). Este programa de gobierno tuvo una segunda edición para la temporada 2022 marcando al igual que el año anterior un récord al tener cerca de 350.000 personas viajarán por el país con los beneficios del programa PreViaje 2 en estas vacaciones de invierno, en las que se estima un 90% de ocupación hotelera para los destinos tradicionales y una temporada récord (Telam, 2022).

Motivo por el cual el Ministerio de Turismo realizó en los últimos días un gran anuncio que la edición número 3 de este plan con una modificación que este aplicara en temporada baja para darle mayor previsibilidad al sector en momentos en donde pocas son las personas que se abocan al turismo local. La nueva edición del programa servirá para viajar durante la temporada baja de primavera y tendrá un tope de devolución de \$70.000, (Infobae, 2022).

Factores Económicos

El turismo es uno de los eslabones más importantes dentro de la economía a nivel mundial debido a que implica una gran generación de divisas importantes para los países emergentes como Argentina que está sumida en un gran desequilibrio fiscal y con escasos dólares.

En un país como Argentina en donde el dólar está barato para quienes vienen del exterior se da un escenario para la recuperación de la economía y la atracción de visitantes extranjeros que en gran medida ayudan a las empresas de turismo a financiarse debido a que estos se mueven por los principales centros turísticos.

El ingreso de divisas generado por turismo receptivo en la Argentina fue de 323,6 millones de dólares en julio pasado, con una recuperación del 88% en relación con el registrado en 2019. Todas las líneas aéreas están reestableciendo rutas y aumentando frecuencias ante la alta demanda e incluso hay nuevas empresas que ya empezaron a volar al país (El Cronista, 2022).

Entre el 1 de enero y el 7 de agosto ingresaron al país 3.422.514 visitantes extranjeros generando un ingreso de 1.691 millones de dólares. De ese total 1.800.000 fueron turistas, es decir que pasaron al menos una noche en la Argentina (El Cronista, 2022).

Los datos difundidos por el Ministerio a su cargo dan cuenta de que mientras en enero de 2022 el ingreso de turistas llegaba a solo el 20% de los números de la prepandemia, en agosto trepó al 61%, con un incremento de arribos del 48% en julio respecto al mes anterior. Los brasileños representan el 22,3% del ingreso de turistas extranjeros,

mientras que los uruguayos son la gran sorpresa de los últimos meses, ubicándose segundos en el ranking, muy cerca de los brasileños, con el 19,3%. En tanto, Estados Unidos es el principal mercado de turismo receptivo extrarregional, con un 8,5% de arribos desde ese origen. Los países que encabezaron la recuperación en julio con respecto a ese mismo mes de 2019 fueron Uruguay con el 127,7% (única nacionalidad por encima de la prepandemia); Estados Unidos, con el 68,7%; Brasil, con el 65,7%, y México con el 64,5% (El Cronista , 2022, <https://cutt.ly/xCjdMWp>)

Factores Sociales

Dentro de los factores sociales se pueden mencionar el cambio en los hábitos de consumo que generó la pandemia, teniendo en cuenta el aumento de la pobreza y la crisis económica del país, sumado a las trabas del ejecutivo para viajar al exterior por el encarecimiento del dólar turista y es el viajar dentro del país que es alentado desde el gobierno nacional.

Más de 800 mil turistas y de 1,5 millones de excursionistas se movilizaron durante este fin de semana largo, un 15% más del registro de la prepandemia (2019), con un impacto económico de 20.000 millones de pesos. En Córdoba Villa Carlos Paz llegó al 70% de plazas ocupadas, Villa General Belgrano al 78%, La Cumbrecita al 92%, Cosquín al 85%, Santa Rosa de Calamuchita al 61%, Alta Gracia al 88%, Miramar de Ansenuza al 75%, Villa Giardino al 79%, La Cumbre al 75%, Mina Clavero al 48%, Cura Brochero al 53% y Nono al 54%. El promedio en la ciudad de Córdoba superó el 76%, y se posicionó como uno de los destinos más elegidos de los turistas, en un nuevo fin de semana largo que contó con importante movimiento en los distintos valles serranos (Ambito, 2022, <https://cutt.ly/KCkJeWo>).

Factores Tecnológicos

La tecnología es un factor fundamental dentro de la gestión de la nueva empresa y el mundo de los viajes y el turismo no es ajeno a esta realidad motivo por el cual muchas de ellas ya se comenzaron a utilizar para mejorar la experiencia del cliente entre la que se destacan:

1. Realidad aumentada y virtual: La realidad aumentada (RA) y la realidad virtual (RV) es una buena forma para que las empresas de viajes muestren una visualización de las ofertas vacacionales a sus clientes. Con estas tecnologías, es fácil imaginarse a bordo de un crucero, ver las vistas desde la habitación del hotel

o ver todas las interacciones en el resort. Hoy un cliente se puede "teletransportar" a los rincones más remotos del mundo sin levantarse de su sofá.

2. La tecnología blockchain: puede ayudar significativamente al turismo y a los vuelos si se utiliza para identificar de forma única a los turistas, así como para realizar pagos seguros. Esta área, en relación con el turismo, aún está poco estudiada. Aun así, ya se ve que la perspectiva de una colaboración de este tipo es muy beneficiosa para todos los participantes en el proceso (Caribbean News, 2022, <https://acortar.link/5YiZ9p>).

Factores Ecológicos

Los destinos sustentables toman fuerza en los últimos años debido a la conciencia que tomo la sociedad con respecto a los graves efectos que tiene la contaminación, Las estimaciones apuntan a que el mercado de turismo sostenible tendrá un aumento anual del 33,3% durante este ejercicio de 2022.

La empresa Future Market Insights ha destacado que l mercado de viajes sostenibles tendrá un valor de más de US\$ 1,0 Tn en 2022 y se prevé que el mercado se desarrolle a un ritmo anual compuesto tasa de crecimiento del 23,4% entre 2022 y 2032. Las estimaciones señalan que la participación del mercado mundial de turismo sostenible en el mercado principal (industria de viajes y turismo) es del 2% al 5% y el turismo sostenible es el tipo de turismo que establece una estabilidad adecuada entre las características ambientales, económicas y socioculturales de la industria de viajes; juega un papel vital en la preservación de la biodiversidad (Expreso , 2022, <https://cutt.ly/GCkKOr6>).

Factores Legales

Dentro de los factores legales se pueden indicar las leyes que se promulgaron durante el periodo de pandemia para preservar la actividad entre los que se indican:

- Programa Previaje: El Estado Nacional entregará un crédito equivalente al 50% de las compras realizadas en Turismo para gastos de consumo en el sector durante 2021 (primera y segunda edicion) y 2022 (Tercera Edicion).
- Fondo de Promoción Turística: Es un fondo de \$45 millones, que aporta el Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR) y que se distribuirá equitativamente entre todas las provincias para que puedan registrar material audiovisual de sus principales destinos.

- Ley 27.563 de sostenimiento y reactivación productiva de la industria de la actividad turística nacional (Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación , 2022).

Además de conocer el Macroentorno de una organización es necesario hacerlo con el microentorno motivo por el cual se realizara el análisis Porter que permite visualizar como Lozada se relaciona con clientes, proveedores, competidores y cuales son las amenazas latentes en cuanto ingreso de productos sustitutos y nuevos competidores.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes

En esta primera sentencia se puede afirmar que el poder de negociación de los clientes es alto debido a que son quienes tienen el dinero y los que eligen cual es el servicio que quieren adquirir para sus viajes vacacionales, teniendo en cuenta la experiencia que ofrece la agencia. La ventaja que tiene Lozada es poder contar con presencia en 13 provincias Argentinas lo que le da un mayor caudal de clientes.

Poder de negociación de los proveedores

En relación con esta sentencia se puede indicar que los proveedores mayoristas que ofrecen sus servicios en agencias de viajes son muy pocos, Lozada trabaja con el mejor y el que mayor variedad ofrece como ser OLA uno de los principales a nivel mundial, teniendo un convenio de exclusividad, siendo su poder de negociación medio a la hora de imponer el valor de los servicios.

Amenaza de ingresos de nuevos competidores

La sentencia de ingresos de nuevos competidores es alta debido al desarrollo y crecimiento que está teniendo el mundo del turismo en la postpandemia, pudiendo instalarse nuevos competidores.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

El crecimiento de distintas alternativas de alojamiento y las promociones que ofrecen las aerolíneas en sus pasajes directamente con el consumidor son grandes productos sustitutos que llevan a los viajeros a armar sus paquetes turísticos sin necesidad de recurrir a una agencia de viajes siendo esta una gran amenaza para las empresas turísticas.

Rivalidad entre competidores

Los principales competidores de Lozada son las empresas que tienen mayor visualización en los medios y cuentan con la omnicanalidad desarrollada como ser Al Mundo y Despegar, además de pequeñas empresas locales en donde tienen sus bocas de expendio.

Luego de conocer el microentorno se realizará el análisis interno FODA que lleva a visualizar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Análisis FODA

Fortalezas

- Cuenta con un equipo profesional que conoce el mercado turístico
- Presencia a nivel nacional, por medio de sus franquicias
- Es reconocida en el interior del país
- Esta en un proceso de cambio en su gestión comercial

Debilidades

- No cuenta con un área de sistemas que mejore la experiencia del cliente
- Utiliza canales de comunicación obsoletos
- Autonomía de las franquicias que genera una desintegración de la estrategia global
- Liderazgo autocrático, centrado en el poder de los mandos medios

Oportunidades

- Ofrecer viajes para la tercera edad.
- Incorporar una marca alternativa con costos más bajos
- Diseñar programas de comunicaciones internas

Amenazas

- Falta de divisas para viajes al exterior
- Cepo cambiario y aumento de impuestos para la compra de monedas extranjeras
- Aumento de la inflación y la pobreza

Teniendo en cuenta la información relevada se puede indicar que la industria del turismo paso su peor momento durante la pandemia provocada por el COVID-19, pero en todo el mundo se ve una rápida recuperación debido a que la sociedad dejo atrás el encierro y entendió que somos seres finitos lo que lleva a querer disfrutar, conocer y vivir la vida, siendo

el turismo una actividad que le permite al hombre maravillarse con la naturaleza y es así como gran parte de los estados están fomentando el turismo, en Argentina debido a la crisis económica que vive el interno mediante los programas previaje que acompañan a las empresas a lograr mayores ingresos incluso fuera de las temporadas vacacionales.

El mundo de los viajes es representativo para todos los países debido a que genera divisas de manera genuina y contribuye a la mejora del producto bruto interno.

Como conclusión y desde la visión profesional de recursos humanos Lozada Viajes debe profesionalizar esta área con el fin de formar a los colaboradores no solo en el conocimiento del mundo de los viajes sino en competencias claves que le permitan mejorar la atención al cliente, buscando de esta forma tener colaboradores comprometidos con los objetivos organizacionales.

Si se analiza su organigrama se determina que recursos humanos es parte del área administrativa teniendo muy poca relevancia en la gestión empresarial debido a que los procesos de selección son llevados adelante por los jefes de área priorizando referidos y personas que conozcan sobre el mundo de los viajes.

Sus procesos de capacitación están orientados al conocimiento de herramientas técnicas y novedades sobre los destinos ofrecidos en lugar de tener además formación para la mejora del cliente interno.

El foco del negocio siempre está en el consumidor no viendo a sus colaboradores como aquellos socios estratégicos que hacen crecer a la empresa.

Por último, se realizan evaluaciones de desempeño con la finalidad de conocer si el colaborador realiza sus tareas de forma eficaz y eficiente pero no se trazan planes de acción con cada uno de ellos para garantizar procesos de mejora continua.

Marco Teórico

En este apartado se abordan los temas centrales del presente trabajo entre los que se destacan la comunicación interna, comunicación 2.0 y el liderazgo coach.

Comunicación interna

Rubalca (2011) indica que la comunicación interna debe ser destinada a los grupos de personas que se ven afectados por las operaciones de la empresa. Y que es una estrategia clave para influir sobre los resultados empresariales y siendo un elemento central en un entorno competitivo.

En cambio, para Gaveran (2017) la comunicación interna se constituye cuando existe un diálogo entre la dirección y los trabajadores de forma constante. En donde el feedback es fundamental en este tipo de comunicación. Y decimos esto porque todavía existen compañías que confunden la comunicación con la información. La diferencia está muy clara: mientras que esta última consiste en la simple transmisión de mensajes, para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor.

La Comunicación Interna, intenta involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. El intercambio de información se debe realizar de forma ascendente, descendente, horizontal y se vuelve bidireccional. La comunicación Interna implica reconocer la importancia de la comunicación directa y personal entre los miembros de la organización. A partir de esta idea, es fundamental la participación de los empleados en las iniciativas comunicativas y de relación (Moreno, La Comunicación Interna , 2015).

Ya no sólo se hablaba de información hacia los empleados sino más bien de comunicación con ellos, lo que generaba percepciones, expectativas y exigencias. La Comunicación Interna adquirió la responsabilidad de motivar y dinamizar la labor de los empleados, y pasó a ser un elemento clave en la formación y mantenimiento de la identidad y cultura corporativa. En términos de herramientas, aparecieron toda la gama de herramientas digitales (mail, intranet, newsletters y mensajes electrónicos), nuevos formatos audiovisuales (streaming vía Intranet). Además, en términos de acciones, se añadieron programas especiales y reuniones estratégicas (Moreno, 2015).

La Comunicación Interna, se ha profesionalizado, y se ha convertido en una variable estratégica muy importante en el seno de las organizaciones, y los ejes fundamentales en los que se sustenta son:

- Transmitir de forma efectiva la estrategia del negocio (incluyendo objetivos grupales y rol específico de cada una de las personas).
- Desarrollar y difundir la identidad y cultura corporativa (comunicar la esencia organizacional)
- Gestionar comunicativamente entre los trabajadores aquellos comportamientos idóneos a los objetivos empresariales (motivación, participación, pertenencia y compromiso) (Moreno, 2015, pág. 16).

Comunicación 2.0

Campillo y Martínez (2017), define a la comunicación 2.0 como aquella en la que los medios sociales y la web 2.0 se han convertido en auténticas plataformas digitales de comunicación que le otorgan al usuario la posibilidad de hacer uso de contenidos e información relevante de la empresa. Esta comunicación se caracteriza por la exposición de información y recursos de conocimiento, que posibilitan el intercambio de ideas entre trabajadores.

Álvarez (2015), expone que los canales 2.0 aplicados a la comunicación interna generan un impacto positivo en las organizaciones en donde los beneficios que tiene su uso para los empleados y el funcionamiento de la organización son cuantificables en el clima interno. Debido a que los empleados con una comunicación 2.0. pueden compartir lo que están haciendo y pedir ayuda a tiempo real, todo para dar solución al cliente de la manera más rápida posible, porque éste valora cada vez más el tiempo que tarda en ser atendido.

Solís (2017) indica que la comunicación 2.0 es una herramienta válida para incrementar los sentimientos positivos acerca de una corporación por parte de los trabajadores, así como para bajar el índice proporcional de aquellos sentimientos negativos y neutros, mejorando entre otros aspectos el clima organizacional.

Liderazgo Coach

Kotter (1988), define al liderazgo como el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo efectivo lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo para el grupo

Barron Araoz (2010) reconoce como fruto esencial del líder coach a la potenciación de las capacidades individuales del coachee, la superación de las dificultades personales, el

desarrollo de habilidades de trabajo en equipo y liderazgo, así como la capacidad de autogestión. Objetivos claramente definidos, así como las pautas para alcanzarlos son generalmente los beneficios más buscados con esta técnica.

Por otra parte, Whitmore (2011), indica que los múltiples beneficios que la aplicación del coaching tiene, tanto en relación a la capacidad de gestión y control del coachee, como en relación a cultura de la organización. Realiza un especial énfasis en la capacidad de mejorar el rendimiento y eficacia del coachee en su desempeño diario, así como acrecentar la capacidad de aprendizaje y desarrollar habilidades de gestión del cambio.

Hoy en día, las organizaciones necesitan de líderes que saquen lo mejor de sí, capaces de fomentar la mejora continua. Líderes exitosos, que implementen las mejores prácticas administrativas que enfrenten los desafíos y administren sus recursos de manera estratégica. (Piquieras & Arola, 2014).

De acuerdo con lo vertido por los autores se puede indicar que la comunicación interna no es solo el conjunto de información que se remite desde la dirección hacia los sectores de menor jerarquía sino mas bien en la conversación que busca que los trabajadores abracen los valores corporativos que se potencian con la utilización del modelo 2.0 en donde la información fluye de forma bidireccional y rápidamente para generar un proceso de mejora continua que apoyados en lideres coach puedan sacar lo mejor de cada persona y generar un mejor rendimiento del trabajador.

Diagnóstico y Discusión

Teniendo en cuenta el análisis realizado en Lozada Viajes, los problemas a los cuales se enfrentan son la falta de un plan de comunicación que logre la fusión de la cultura de la organización a todos los implicados debido a que esta es un estandarte en la casa central pero no se replica en las franquicias debido a que se carecen de canales que lleven a la transmisión de la información y que genere la participación de estos.

Además, el estilo de liderazgo es muy formal en donde se deben cumplir todas las políticas para ser efectivos y de esta forma no se puede generar proceso de innovación y creatividad que mejoren el negocio debido a la estructura acartonada que posee.

Es importante no solo para esta compañía sino también para todas las del sector manejar la comunicación interna debido a que es una ventaja competitiva que exige ser gestionada para lograr mejores resultados en la empresa, compartiendo con los equipos objetivos y resultados para garantizar el compromiso y la fidelización de estos con la empresa, se trata de darle voz a todos para generar una retroalimentación positiva entre el empleado y el empleador. Siendo los canales digitales los más elegidos para transmitir cultura y generar la participación de todos los miembros de una organización.

La importancia que tiene para Lozada Viajes resolver sus inconvenientes para comunicarse y mejorar la gestión de sus mandos medios se dan en medio de un proceso en donde están buscando alinear el mensaje que se emite con sus clientes externos, de la misma forma debería ser una preocupación que suceda con sus colaboradores debido a que hoy las personas son embajadoras de marca y para atraer y retener el talento es necesario contar con el colaborador que de buenas referencias de la organización en la cual trabaja.

Hay que comprender que con la digitalización los procesos se vuelven ágiles y esta le brinda a la empresa la posibilidad de tener retroalimentaciones permanentes con su público con la finalidad de poder saber que piensan, sienten y creen que pueden mejorar para hacer de la organización un lugar más placentero para trabajar.

Vale la pena invertir en un plan de comunicación interno mediado por la tecnología y formar a los mandos medios en liderazgo coach para generar una mejor imagen corporativa y tener al personal fidelizado con los valores corporativos y con una gran adhesión a la cultura democratizando que la información es algo reservado de la dirección, y de esta forma poder

obtener un 13% de incremento en sus ganancias netas debido a que tendrán trabajadores mas alineados con los objetivos empresariales.

Plan de Implementacion

Objetivo general

Desarrollar un plan de comunicación interno mediado por la tecnología que permita la rápida transformación de la información y gestionar un programa de capacitación en liderazgo coach para los mandos medios, buscando lograr una mayor eficiencia en la gestión empresarial de Lozada Viajes además de aumentar sus ganancias netas en un 13%.

Objetivos específicos

- a) Incorporar el servicio social de Bitrix 24 para tener una intranet social que unifique el sentimiento de pertenencia de los trabajadores.
- b) Realizar reuniones trimestrales vía Meet entre la casa central y los franquiciados para escuchar sus necesidades y alinear los objetivos empresariales.
- c) Capacitar a mandos medios y responsables de franquicias en liderazgo coach para tener equipos de alto rendimiento.

Alcance

Ámbito geográfico: La implementación aplica a Lozada Viajes y Turismo, sita en Juan Antonio Lavalleja 785, Córdoba Capital, provincia de Córdoba, República Argentina y sus franquiciados distribuidos en todo el territorio nacional

Marco temporal: El plazo de implementación del plan tendrá la duración de 6 meses, entre marzo y agosto de 2023, aprovechando para instalar las modificaciones en temporada baja del sector.

De contenido: la formación en liderazgo coach se realizará a través de Capacitarte durante dos meses estando afectados quienes tienen responsabilidad de dirigir equipos de trabajo.

Acciones

Incorporación de intranet social

Lozada Viajes tiene un problema muy serio de comunicación interna con los franquiciados que no son considerados socios estratégicos del negocio y genera un perjuicio en la economía de la empresa debido a que las ventas no son las esperadas y el motivo es que no

hay sinergias entre los equipos de trabajo, debido a que los canales de comunicación son obsoletos y se utilizan únicamente cuando existe un problema.

Esto provoca retrasos y demora en la respuesta a los clientes, producto de que no puede abordarse el problema en el momento, motivo por el cual el servicio de intranet social mejora la forma en que se transmiten los mensajes y le da la posibilidad de tener un chat en tiempo real para que la comunicación sea inmediata.

Contar con estos servicios en las empresas es una gran ventaja cuando hay mucha dispersión geográfica debido a que en segundos pueden resolverse problemas con las diversas áreas de la organización y no solo esto, sino que representa una mejora sustancial para ordenar los procesos comunicativos.

Esta mejora se dará a través de la contratación de los servicios de Bitrix 24, empresa líder en soluciones empresariales, que presenta esta herramienta social que incluye no solo la reconfiguración del correo electrónico, sino que también incluye un chat en tiempo real.

Para poder implementarlo en la organización serán necesarias 8 semanas debido a que debe contratarse el servicio, diseñar la interfaz, crear las cuentas y capacitar al personal, esta se dará durante los meses de marzo y abril.

El desarrollo del aplicativo web y móvil estará a cargo de la empresa y tendrá el diseño que Lozada le solicite. (Anexo I – Interfaz de la intranet)

En cuanto a los costos de la incorporación el mismo es de 69 dólares mensuales en concepto de mantenimiento e incluye el abono premium con cantidad de cuentas ilimitadas y la posibilidad de tener almacenamiento en la nube, teniendo en cuenta el valor del dólar para el pago de servicios electrónicos asciende a \$ 261,94 (Dolar Hoy, 2022), el costo mensual de este aplicativo para Lozada es de \$ 18.073,43 lo que da un total en el semestre de implementación de \$ 108.443,16

Implementar esta intranet social trae aparejado los siguientes beneficios:

- Aumenta la productividad y se permite avanzar rápidamente con los reclamos y proyectos de la empresa.
- Optimiza la eficiencia del trabajo debido a que se permite la interrelación entre equipos de trabajo diverso y se obtiene una rápida retroalimentación.

- Impulsa el trabajo colaborativo y fomenta el trabajo en equipo, sin necesidad de salir de la oficina o tener reuniones presenciales.

La evaluación de esta herramienta digital se realizará 3 meses después de la implementación en julio de 2023 luego de que las relaciones humanas se afiancen y se reflejen en las encuestas realizadas a los clientes quienes en el NPS generen una recomendación sobre la empresa.

Gestión de reuniones trimestrales

La segunda etapa del plan de implementación busca mejorar las relaciones entre la dirección y los socios estratégicos, los franquiciados, porque en la actualidad se da únicamente una reunión anual de cohorte social, pero no existe una retroalimentación sobre el avance del negocio o en su defecto el cumplimiento de los objetivos. Motivo por el cual las reuniones trimestrales permite tener cuatro encuentros al año de forma virtual y el presencial para socializar haciéndolos sentir parte y tener en cuenta sus necesidades.

Las reuniones serán planificadas por zonas geográficas con la finalidad de poder entender lo que ocurre en cada región geográfica del país y comprender el funcionamiento de forma pormenorizada de lo que sucede y como están con el cumplimiento de los objetivos y planes de venta.

En cuanto a las zonas serán norte, centro y sur, siendo la primera reunión en el mes de mayo de 2023 para la zona norte, en febrero para la zona centro y en marzo para la zona sur, tendrán una duración de 3 horas y serán presididas por el responsable de coordinación de franquiciados, quien determinará la fecha y horario para el bloqueo de las agendas. Los temas por tratar se consolidarán de forma colaborativa teniendo los responsables de franquicia la posibilidad de incluir sus intereses hasta 15 días antes de la reunión (Anexo I – esquema de reuniones mensuales).

Para el desarrollo de las reuniones quien sea el encargado de presidirla presentará los resultados globales de la compañía, luego por zona y por último por local comercial cada franquiciado podrá exponer su punto de venta y escuchar las estrategias comerciales del resto de sus colegas, además de proponer sugerencias que mejoren los procesos productivos de la organización.

Además, para darle más responsabilidad y hacerlos sentir parte de la organización cada uno de los asistentes de forma aleatoria deberá presentar un tema de interés para contarles como manejan el local y como llegan a los resultados.

Luego se escucharán las problemáticas existentes en cada una de estas con la finalidad de poder darle solución y aquellos temas que requieran intervención de otras áreas y no puedan solucionarse en el momento se enviarán las respuestas por correo electrónico.

Los costos que tiene la utilización de la plataforma Meet es de 4 dólares mensuales por usuario activo. La cantidad de usuarios a activar es de 81 entre franquiciados y el responsable de franquicias teniendo en cuenta el tipo de cambio de servicios digitales de \$ 261,94 (Dolar Hoy, 2022), da un total por mes de \$ 169.737,30 y en el semestre da un total de \$ 509.211,36.

La plataforma permite que las personas que asisten puedan realizar una evaluación en tiempo real al finalizar la reunión sobre la satisfacción de la reunión mediante la utilización de 3 emojis y un campo de observación para que puedan indicar la clasificación siendo los resultados remitidos a recursos humanos para su análisis y mejora para reuniones posteriores.

Capacitación anual en liderazgo coach.

El plan de implementación tendrá su última etapa con la aplicación de la formación en liderazgo coach de los gerentes, directores y responsables de franquicias en liderazgo coach, formación que potenciará a estos para tener equipos de alto rendimiento que estén preparados para enfrentar las exigencias del mercado en un mundo cambiante.

También esto propiciara mejorar las relaciones interpersonales debido a que los trabajadores podrán tener feedback sobre su desempeño y mejorar sus competencias sociales.

El proceso de capacitación de todo el personal jerárquico de Lozada sera tercerizado a través de los servicios de capacitarte que permite sincronía en las clases dictándose durante 4 jornadas durante el mes de abril de 2023 los miércoles de 15:00hs. a 18:00hs.

Los costos asociados al curso de formación son de \$ 6.400 por asistente serán 91 personas las que lo tomen motivo por el cual el total a invertir es de \$ 582.400.

El objetivo que persigue este proceso de formación es apoderarse de algunas herramientas que operan en las relaciones vinculares en las organizaciones y Comprender la interrelación existente entre coaching y liderazgo de equipos (Anexo II – Programa del curso de formación)

Se evaluara teniendo en cuenta los resultados del examen final realizado por quienes tomaron el curso y la entrega de certificados que realiza la institución contratada, para poder lograr el diplomado serán evaluados con la resolución de un conflicto real en el lugar donde trabajan donde se apliquen las herramientas aprendidas y el envío de un video en donde se realice un proceso de feedback constructivo a uno de sus colaboradores, esperando que se genere un plan de acción para la mejora de las debilidades de ese trabajador.

Marco de tiempo de la implementación

Gráfico I-- Diagrama de Gantt

Mes	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
Acción /Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Intranet Social	■																							
Reuniones con franquiciados																	■							
Curso de Liderazgo coach																					■			

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del impacto de la implementación

El impacto de la implementación se mide teniendo en cuenta el resultado del retorno de inversión de la organización que se compone de dos variables por un lado el beneficio a obtener y por otro los costos del proyecto.

Lozada el último balance que presenta es de 2018 por un total de \$ 14.239.286,11 en ganancias netas que deberá indexarse teniendo en cuenta los niveles de inflación informados por el INDEC (2022) quedando de la siguiente forma:

Tabla 1 – indexación por inflación y beneficio a obtener

Indexación	Valores
Ganancias Netas 2018	\$ 14.239.286,11
Inflación 2019 -53,8%	\$ 21.900.022,03
Inflación 2020 - 31,6%	\$ 28.820.428,99

Caída interanual provocada por el Covid- 19 y cierre de la actividad durante mazo de 2020 a mayo de 2021 del 77%	\$ 6.628.698,66
Inflación 2021 – 50,9%	\$ 10.002.706,27
Inflación 2021 a octubre de 2022 – 66,1%	\$ 16.614.495,11
Beneficio por obtener 13%	\$ 2.159.884,36

Fuente: Indec (2021)

La segunda variable se calcula teniendo en cuenta los costos del proyecto que son de :

1. Incorporación de Bitrix 24 - \$ 108.443,16
2. Reuniones de franquiciados - \$ 509.211,36
3. Capacitación en liderazgo coach - \$ 582.400
4. Honorarios por diseño de la propuesta teniendo en cuenta la cantidad de horas invertidas en el proyecto de acuerdo con el valor de la hora modulo propuesto por el concejo de Cs. Económicas en donde estan nucleada la actividad profesional de recursos humanos de \$ 1.200 la hora de trabajo. - \$ 120.000
5. Costo total - \$ 1.320.054,52

Cálculo del retorno de inversión:

$$(\text{Beneficio} - \text{Costo}) / \text{Costo} \times 100$$

$$(\$ 2.159.884,36 - \$ 1.320.054,52) / \$ 1.320.054,52 \times 100 = 63 \%$$

De acuerdo con el resultado obtenido de 63% se puede inferir que Lozada Viajes con esta implementacion por cada 100 pesos que invierta obtendrá como retorno de inversión \$ 63.

Conclusion

Como conclusion del presente reporte de caso se puede determinar que los problemas que se presentan en relación a comunicación interna y el liderazgo coach pudieron ser mejorados mediante un ambicioso plan de implementacion que contempla no solo la incursión de herramientas digitales para que la transmisión de la información se realice de forma mas apropiada, sino también le da voz aquellos socios estratégicos, como las franquicias haciéndolos sentir parte de la compañía ya no como entes con total autonomía sino como parte del proyecto empresarial.

El principal aporte que genera esta implementacion es lograr que las personas sean quienes escriben los destinos de Lozada en lugar de que esta sea únicamente realizada por aquellos que manejan la toma de decisiones, al poder escuchar a todos se mejoran los procesos y se gestiona con una mirada en las necesidades del cliente que son distintas a las de otros tiempos, en donde los viajes ya no solo deben generar placer sino también experiencias únicas e irrepetibles que solo se logra si los equipos estan alineados no solo con los objetivos sino también con la forma en que se gestiona. Siendo indispensable que el líder coach forme parte del cambio de paradigma mediante la transformación total del entorno.

Desde la vision profesional de recursos humanos se puede finalizar indicando que la comunicación interna y la formación de liderazgo coach son necesidades de las empresas de servicio que no solo sirve para mejorar la satisfacción de los trabajadores, sino que deben ser estandartes presentes en la misión, vision y valores de una compañía debido a que de esta forma es posible lograr la identificación del colaborador con la empresa que los contrato.

Recomendaciones

En función del plan de implementacion presentado se deberá seguir trabajando y ajustando el contenido de acuerdo con las necesidades de los trabajadores en la red social, también se podría pensar en que las reuniones diseñadas pasen a realizarse de forma presencial cuando el presupuesto este disponible para que los franquiciados puedan trasladarse a Cordoba.

Con respecto a los temas no trabados se recomienda trabajar en los siguientes puntos:

- Descentralizar el departamento de recursos humanos para lograr autonomía y generar procesos acordes a las necesidades de la compañía.
- Realizar procesos de selección de perfiles altamente desarrollados, abriendo las postulaciones al mercado y dejando de contratar únicamente amigos.

- Desarrollar el área de sistemas que tanto necesita la compañía para poder manejar la omnicanalidad y atender los problemas en materia IT de la sede central y las franquicias.
- Generar procesos de capacitaciones que mejoren las competencias de todos los colaboradores, saliendo de solo procesos formativos por el campus en donde se dictan solo las relacionadas con procesos acartonando a Lozada Viajes.

Bibliografía

- Alvarez, B. (2015). *El impacto de los canales 2.0 en la comunicacion interna*. Sevilla: UDS.
- Ambito. (30 de Agosto de 2022). <https://www.ambito.com/>. Obtenido de <https://www.ambito.com/>: <https://www.ambito.com/lifestyle/turismo/fin-semana-largo-crecio-15-el-y-se-facturaron-20000-millones-n5510541>
- Barron Araoz, R. (2010). *La importancia del liderazgo*. Barcelona: Diaz de Santos .
- Campillo, C., & Martinez, A. (2017). *Comunicacion integrada 2.0 en la administracion*. Mexico: El profesional de la informacion .
- Canvas. (2022). *Historia de Lozada Viajes*. Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Caribbean News. (28 de Julio de 2022). <https://www.caribbeannewsdigital.com/>. Obtenido de <https://www.caribbeannewsdigital.com/>: <https://www.caribbeannewsdigital.com/es/tecnologia-y-turismo/5-avances-tecnologicos-que-estan-beneficiando-al-turismo>
- Carril , S. (2019). *Una propuesta práctica de comunicación interna y capacitación en liderazgo coach para perfeccionar el proceso de gestión empresarial de la empresa MAN-SER S.R.L*. Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Clarín Viajes. (07 de Octubre de 2021). <https://www.clarin.com/viajes>. Obtenido de <https://www.clarin.com/viajes>: https://www.clarin.com/viajes/exito-previaje-2-anticipa-temporada-verano-record_0_TKik6_vLL.html
- El Cronista . (30 de Agosto de 2022). <https://www.cronista.com>. Obtenido de <https://www.cronista.com>: <https://www.cronista.com/brand-strategy/el-ingreso-de-dolares-por-turismo-receptivo-se-acerca-a-nivel-prepandemia/>
- Expreso . (30 de Agosto de 2022). <https://www.expreso.info>. Obtenido de <https://www.expreso.info>: https://www.expreso.info/noticias/internacional/90434_el_mercado_de_turismo_sostenible_crece_el_333_en_2022
- Gaveran , D. (2017). *Propuesta de comunicacion interna*. La Habana: GED.
- Infobae. (3 de Septiembre de 2022). <https://www.infobae.com/>. Obtenido de <https://www.infobae.com/>: <https://www.infobae.com/economia/2022/09/03/previaje->

3-todo-lo-que-hay-que-saber-para-aprovechar-la-nueva-edicion-del-programa-de-beneficios-turisticos/

Iproup. (20 de Noviembre de 2020). <https://www.iproup.com>. Obtenido de <https://www.iproup.com>: <https://www.iproup.com/economia-digital/18467-previaje-fue-todo-un-exito-con-una-recaudacion-millonaria>

Kotter, J. (1988). *The Leadership Factor*. Madrid: Diaz de Santos .

Ministerio de Turismo y Deportes de la Nacion . (17 de Junio de 2022). <https://www.argentina.gob.ar>. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar>: <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/medidas-en-turismo-frente-al-covid-19>

Moraga, P. (2019). *Comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa* . Buenos Aires: UNLP.

Moreno, J. (2015). *La Comunicación Interna* . Madrid : 194.

Moreno, J. (2018). *La influencia del liderazgo coach en la motivacion de los empleados*. Cordoba: UNC.

Piquieras, C., & Arola, P. (2014). *Coaching de equipos* . Barcelona : Profit.

Rubalva, A. (2011). *Comunicacion interna y relaciones publicas*. La Habana: PALCO.

Sadi , G. (2017). *La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional*. Buenos Aires : Universidad Austral .

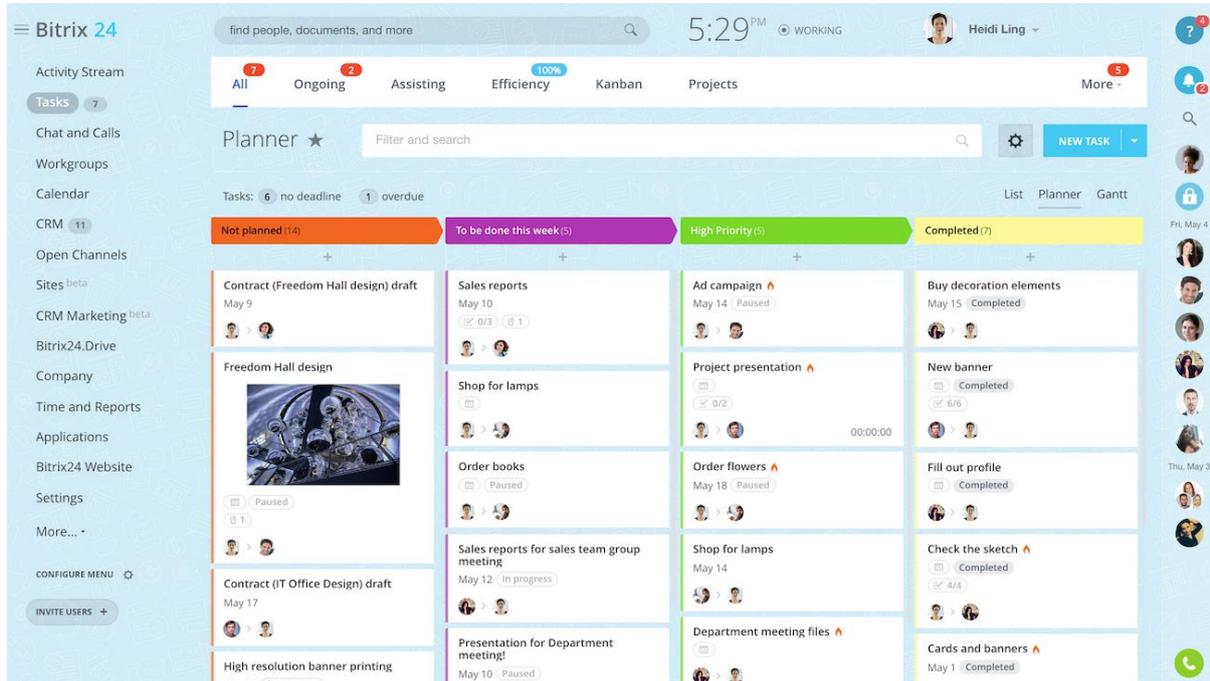
Solis, R. (2017). *Impacto de la Web 2.0*. Madrid: UCM.

Telam. (11 de Julio de 2022). <https://www.telam.com.ar>. Obtenido de <https://www.telam.com.ar>: <https://www.telam.com.ar/notas/202207/598207-350-mil--turistas-viaje-previaje-2-vacaciones-invierno.html>

Whitmore, J. (2011). *Coaching*. Madrid: Paidos.

Anexo

Anexo I - Interfaz Bitrix 24



Anexo II – Esquema de Reuniones semestrales

- Mensaje de Bienvenida
- Entrega de resultados de cada sucursal
- Presentación de planes de ventas
- Palabras del directorio y reconocimiento a las sucursales que cumplieron con los objetivos.
- Consejos para optimizar los recursos y alcanzar el nivel de ventas necesario.
- Temas propuestos por los franquiciados
- Conclusiones y cierre de la reunion

Anexo III – Curso de Liderazgo Coach

Contenido y temáticas incluidas en el curso:

Fundamentos del Coaching

- Definiciones del concepto de Coaching “Lo Ontológico y lo Transformacional”
- Acepciones del término “Coaching”
- Diferencias conceptuales
- El Aprendizaje: concepción Activa del Aprendizaje: Zonas de Aprendizaje
- Responsabilidad
- Modelos Mentales

El Aprendizaje Organizacional.

- El Lenguaje y su influencia
- El ejercicio de la Coordinación y el Management: Observaciones y Juicios
- Los Equipos de Trabajo, concepción y Coaching

Los Modelos Mentales

- Columna Izquierda
- Compromiso
- Promesa
- El Feedback

Relación Coach- Cliente

- Las Etapas: Introducción, Exploración, Expansión y Cierre
- Pasos del Proceso de Coaching

Comunicación Efectiva

- Escucha Activa: Implicancia corporal, discurso, comprensión, reflexión
- El Papel de la intuición
- El Respeto por el Otro
- La Generación de Empatía
- La Maestría en la formulación de Preguntas.

Coaching y Liderazgo Organizacional

- El liderazgo; conceptualizaciones y abordajes actuales de Liderazgo
- Empowerment y Liderazgo
- El aporte del Coaching a los equipos de trabajo.