

Universidad Empresarial Siglo 21
Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos



Gestión humana en procesos de cambio: Diagnóstico para un plan de comunicación interna y formación de líderes *coach* en Lozada Viajes

Bottaro, Pilar
DNI 42.090.846
Legajo n° VRHU022939

Córdoba, 2025.

Resumen

Este Trabajo Final de Grado aborda el caso de Lozada Viajes, una empresa argentina del sector turístico con fuerte impronta familiar y en proceso de expansión, que opera mediante un modelo de franquicias. A partir del diagnóstico de problemáticas vinculadas a la comunicación interna y al liderazgo de mandos medios y gerenciales, se diseñó una propuesta de intervención desde el área de Recursos Humanos, orientada a fortalecer la cohesión organizacional, mejorar el clima laboral y alinear las prácticas cotidianas con los valores culturales. El plan incluyó la conformación de un equipo impulsor, la incorporación de un nuevo rol estratégico, el diseño de herramientas de comunicación formal, la elaboración de un manual institucional y un programa de formación en liderazgo con enfoque coach. La propuesta permitió dar respuesta a los desafíos derivados del crecimiento de la compañía, consolidando un estilo de gestión más empático, participativo y orientado al desarrollo de los equipos. El impacto cualitativo buscado fue integrar el “Espíritu Lozada” con las nuevas exigencias organizacionales, profesionalizando las prácticas sin perder la identidad. Se evidenció así el potencial de la gestión de Recursos Humanos para intervenir estratégicamente en contextos dinámicos, fortaleciendo los vínculos internos y promoviendo la sostenibilidad cultural y operativa.

Palabras clave: Comunicación interna; Cultura organizacional; Liderazgo con enfoque coach; Gestión del talento; Cambio organizacional.

Abstract

This Final Degree Project addresses the case of Lozada Viajes, an Argentine tourism company with a strong family imprint that is currently undergoing a process of expansion through a franchise model. Based on the diagnosis of issues related to internal communication and the leadership of middle and senior management, an intervention proposal was designed from the Human Resources area, aimed at strengthening organizational cohesion, improving the work climate, and aligning daily practices with cultural values. The plan included the formation of a driving team, the incorporation of a new strategic role, the design of formal communication tools, the development of an institutional manual, and a leadership training program with a coaching approach. The proposal responded to the challenges arising from the company's growth, consolidating a more empathetic, participative management style focused on team development. The qualitative impact sought was to integrate the “Espíritu Lozada” with the organization's new demands, professionalizing practices without losing its identity. This highlighted the potential of Human Resources to intervene strategically in dynamic contexts, strengthening internal bonds and promoting cultural and operational sustainability.

Keywords: Internal communication; Organizational culture; Coaching-based leadership; Talent management; Organizational change.

Índice

<i>Introducción</i>	5
<i>Análisis de situación</i>	8
Análisis PESTEL	9
Modelo de las cinco fuerzas de Porter	13
FODA.....	14
<i>Marco teórico</i>	19
Cultura organizacional	19
Comunicación interna	19
Liderazgo con enfoque coach	20
<i>Diagnóstico y discusión</i>	22
<i>Plan de implementación</i>	24
Objetivo general	24
Objetivos específicos	24
Alcance geográfico	24
Alcance temporal	24
Alcance de contenido	25
Acción 1 – Conformación del Equipo Impulsor del Plan de Comunicación y Liderazgo	25
Acción 2 – Taller de integración cultural "Vivir el Espíritu Lozada"	26
Acción 3 – Diseño e implementación de canales y herramientas de comunicación interna	27
Acción 4 – Diseño y elaboración del Manual de Comunicación Interna	28
Acción 5 – Diseño e implementación del programa de formación en liderazgo con enfoque coach	29
Marco temporal de implementación	30
Evaluación del impacto de la implementación	30
<i>Conclusión y recomendaciones</i>	32
<i>Bibliografía</i>	34
<i>Anexo</i>	36
Anexo I - Descripción de puesto – Coordinador/a de Comunicación y Talento	
Anexo II - Anuncio de búsqueda externa - Coordinador/a de Comunicación y Talento	
Anexo III - Criterios de conformación del equipo impulsor y funciones asignadas	

Anexo IV - Organigrama funcional propuesto

Anexo V - Diseño metodológico y material institucional del taller “Vivir el Espíritu Lozada”

Anexo VI - Modelo institucional de Newsletter interna “Conectados Lozada”

Anexo VII - Modelo de formulario de retroalimentación interna

Anexo VIII - Cronograma tipo de reuniones interáreas

Anexo IX - Manual de Comunicación Interna - versión preliminar

Anexo X - Índice tentativo del Programa de Formación en Liderazgo con Enfoque Coach

Anexo XI - Ejemplo de plan de clase

Anexo XII - Modelo de recurso formativo

Anexo XIII - Modelo de Autoevaluación - Programa de Formación

Anexo XIV - Diagrama de Gantt

Introducción

Lozada Viajes es una empresa argentina del sector turístico con casi cuatro décadas de trayectoria, especializada en la comercialización de experiencias de viaje a través de un modelo de franquicias. Nacida en 1987 en la ciudad de Córdoba, la compañía se ha consolidado como una de las redes de agencias de viajes más reconocidas del país, operando actualmente con una amplia red de franquicias distribuidas en diversas provincias, con fuerte presencia en Córdoba.

La organización basa su cultura interna en el denominado “Espíritu Lozada”, el cual promueve valores como el trabajo colaborativo, la empatía, el compromiso, la honestidad y la innovación. Lozada Viajes se caracteriza por una identidad flexible, adaptable y cercana, alineada con las nuevas generaciones de viajeros y emprendedores. La estructura organizativa se compone de una sede central, ubicada en Córdoba capital, desde donde se coordinan procesos estratégicos y operativos para toda la red.

A partir del análisis del caso, se identifican diversas problemáticas relacionadas con la gestión de recursos humanos, que si bien no son críticas, sí requieren atención para consolidar el crecimiento de la organización y fortalecer su cultura interna.

Entre las principales dificultades se destacan:

- La falta de planificación sistemática en la comunicación interna, especialmente en la comunicación descendente y transversal entre la sede central y las franquicias.
- La escasa formalización de los canales de retroalimentación, lo cual genera confusión o duplicidad de tareas y debilita la coordinación entre áreas.
- Liderazgos que, si bien comprometidos, carecen de formación específica en habilidades blandas, escucha activa, gestión emocional y liderazgo situacional.
- La ausencia de procesos estandarizados en la gestión del talento, especialmente en lo que refiere a detección de necesidades de formación, seguimiento del desempeño y desarrollo de carrera.

- La necesidad de incorporar herramientas digitales en los procesos de comunicación interna y gestión de personas.

Estas situaciones, propias de una empresa en expansión con fuerte impronta emprendedora, representan oportunidades de mejora para fortalecer el vínculo interno y alinear los comportamientos de liderazgo con los valores organizacionales.

En relación con los temas abordados en este caso, existen antecedentes académicos recientes que ponen en evidencia la importancia de la comunicación interna y el liderazgo organizacional como factores clave para la cultura y el desempeño de las empresas.

Por ejemplo, Fraresso (2019), en su trabajo final de grado titulado *Plan estratégico de comunicación interna y formación de líderes coach en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz*, llevó adelante una investigación aplicada en la provincia de Córdoba, en el sector hotelero, donde abordó problemáticas vinculadas a la comunicación interna y al liderazgo de los equipos de trabajo. A partir de un enfoque metodológico mixto, la autora recopiló información mediante entrevistas en profundidad, encuestas al personal y análisis documental, lo cual permitió identificar una serie de dificultades relacionadas con la circulación de la información, la motivación de los colaboradores y el rol del liderazgo intermedio. Este estudio cobra especial relevancia para el presente trabajo, ya que permite comprender cómo las deficiencias en los procesos comunicacionales y en las habilidades de liderazgo pueden afectar directamente al clima laboral, la coordinación operativa y la satisfacción interna, aspectos clave también detectados en la organización Lozada Viajes.

Asimismo, Vieira y Balestra (2024), en su trabajo titulado *El rol de la comunicación interna en la gestión del cambio*, realizaron un estudio cualitativo en cinco empresas del sector privado argentino. Mediante entrevistas semiestructuradas y análisis documental, las autoras analizaron cómo la gestión de la comunicación interna incide en los procesos de transformación organizacional. El estudio identificó que la existencia de canales formales, espacios de retroalimentación y liderazgos empáticos son factores decisivos para alinear a los equipos en contextos de cambio, favorecer la coordinación entre áreas y sostener la cultura institucional. Este trabajo resulta altamente pertinente para el presente caso, ya que refuerza la importancia de planificar estratégicamente la comunicación interna y consolidar estilos de liderazgo coherentes con los valores organizacionales, aspectos también observados en Lozada Viajes.

Estos antecedentes refuerzan la importancia de abordar las problemáticas detectadas en Lozada Viajes con una mirada estratégica sobre la comunicación interna y el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo.

La elección de Lozada Viajes como objeto de estudio resulta de especial interés por tratarse de una empresa que combina trayectoria, expansión territorial y una fuerte orientación a las personas, tanto desde lo comercial como desde lo organizacional. En un sector marcado por la estacionalidad, la digitalización y el cambio constante en las preferencias de los clientes, la gestión del talento humano y la comunicación interna se tornan elementos clave para la sostenibilidad del negocio.

La temática elegida resulta novedosa y actual, ya que combina dos dimensiones altamente demandadas en la gestión contemporánea: el uso estratégico de la comunicación interna como herramienta de coordinación, motivación y cultura, y el desarrollo de líderes con enfoque coach, capaces de acompañar y potenciar a sus equipos en entornos dinámicos y desafiantes.

Además, el abordaje cobra utilidad práctica al poder proyectar aprendizajes, indicadores y reflexiones que podrían ser replicados o adaptados en otras organizaciones del sector turístico y de servicios que atraviesan procesos similares. Así, este estudio busca enriquecer las prácticas de gestión humana en contextos de cambio y expansión organizacional.

Análisis de Situación

Lozada Viajes es una empresa argentina del sector turístico con más de 40 años de trayectoria, reconocida por su impronta familiar y por su fuerte presencia en el interior del país. Fundada y dirigida por la familia Lozada, la compañía ha logrado posicionarse como una de las agencias de viajes más relevantes del mercado nacional, con una propuesta centrada en brindar experiencias personalizadas y un servicio cercano, lo cual le ha permitido construir relaciones de largo plazo con su cartera de clientes.

La estructura organizacional de Lozada Viajes combina elementos tradicionales con prácticas emergentes. Si bien mantiene una dirección centralizada en manos de la familia fundadora, ha venido ampliando su equipo con profesionales en distintas áreas estratégicas, especialmente en los últimos años, acompañando su proceso de expansión. Actualmente, opera con una amplia red de franquicias distribuidas en diversas provincias del país, con fuerte presencia en Córdoba, y cuenta con un equipo humano diverso compuesto por colaboradores que se desempeñan tanto en la casa central como en las distintas unidades de negocio y franquicias.

En términos estratégicos, la empresa sostiene como misión "facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento para los socios franquiciados, dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros; despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión". Su visión es "ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina".

Esta orientación se encuentra respaldada por un conjunto de valores institucionales que guían su accionar: calidad, creatividad, calidez, integridad, maestría en el hacer y relaciones asociativas (Lozada Viajes, s.f.).

Esta identidad, forjada a lo largo de décadas, ha sido un factor clave para sostener su crecimiento y diferenciación frente a grandes operadores y agencias digitales. No obstante, la empresa atraviesa actualmente un momento de transformación y desafíos internos que la empujan a revisar y adaptar sus prácticas, especialmente en el área de gestión humana.

Uno de los principales factores que impulsan este análisis es el proceso de cambio que experimenta la organización, tanto por su crecimiento acelerado como por las nuevas exigencias del contexto. En el caso analizado, se hace referencia a tensiones vinculadas a la

comunicación interna, a la gestión del talento en un escenario híbrido, y a la necesidad de profesionalizar aún más las prácticas de Recursos Humanos. Este conjunto de situaciones pone en evidencia la importancia de redefinir procesos y políticas, sin perder la esencia cultural de la empresa.

La dinámica organizacional también muestra signos de fragmentación entre las distintas sucursales, especialmente en lo que respecta a la alineación de objetivos, el acceso a la información y las oportunidades de desarrollo profesional. Esto impacta en la motivación de los equipos y en la retención del talento, cuestiones críticas para un sector altamente competitivo como el turismo, donde la experiencia y el conocimiento del cliente son factores clave.

Desde la perspectiva de la gestión de personas, la empresa se encuentra en una encrucijada interesante: por un lado, necesita sostener los vínculos y el espíritu familiar que han sido su sello distintivo, y por otro, requiere incorporar herramientas, estructuras y metodologías más robustas que acompañen su crecimiento y mejoren la experiencia laboral interna. Este desafío se presenta especialmente en un contexto en el que los equipos están cada vez más distribuidos geográficamente y operan bajo esquemas de trabajo híbridos, donde la gestión de la comunicación, el sentido de pertenencia y el liderazgo se vuelven aspectos clave a revisar y fortalecer.

En síntesis, Lozada Viajes enfrenta un proceso de transición organizacional que demanda una mirada estratégica e integral desde el área de Recursos Humanos. Esta situación requiere no solo un diagnóstico profundo, sino también un abordaje reflexivo y situado, capaz de articular los valores fundacionales con las nuevas exigencias del entorno y del negocio.

Lozada Viajes se encuentra inmersa en un entorno dinámico y desafiante, influido por múltiples factores del contexto argentino actual, tanto a nivel macro como micro. A continuación, se desarrollará un análisis contextual mediante tres herramientas clave: PESTEL (macroentorno), el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (microentorno) y el análisis FODA (diagnóstico organizacional).

Análisis PESTEL

Político: En Argentina, el escenario político se caracteriza por una marcada inestabilidad institucional y una alta rotación de políticas públicas, especialmente en sectores

como el turismo. Según Cañada y Schenkel (2023), en su estudio *“Políticas públicas en turismo en América Latina y el Caribe: análisis comparado”*, publicado por Alba Sud (2023), esta inestabilidad reduce la efectividad de las políticas y obstaculiza el desarrollo de estrategias turísticas sostenibles. El trabajo es de tipo documental y comparativo, abarcando múltiples países de la región, incluida Argentina, y destaca la discontinuidad de planes de desarrollo turístico como una constante que impide la inversión a largo plazo.

Este punto es clave para empresas como Lozada Viajes, ya que la falta de previsibilidad limita la planificación estratégica y genera incertidumbre en los actores del sector. Por ejemplo, cambios en la estructura de entes estatales (como la reciente creación de ARCA por el Decreto 953/2024) pueden modificar drásticamente las reglas fiscales y aduaneras. Además, la actual orientación del gobierno nacional hacia la desregulación y el recorte de subsidios impacta directamente en el poder adquisitivo de la población y en la competitividad del turismo interno, lo cual podría reflejarse en una menor demanda de servicios.

Por lo tanto, comprender la dinámica política resulta esencial para adaptar las estrategias internas de comunicación y planificación de recursos humanos en contextos de alta incertidumbre.

Económico: Argentina atraviesa una coyuntura económica en proceso de recuperación, luego de dos años de caída del PBI. En febrero de 2025, el producto interno bruto registró un crecimiento interanual del 5,7%, mientras que la inflación interanual a abril se ubicó en el 47,3%, según datos oficiales de INDEC. A pesar de esta reactivación macroeconómica, el consumo interno continúa en niveles bajos y el mercado laboral muestra señales de fragilidad, especialmente en sectores sensibles a la variación de precios.

El informe del Instituto Nacional de Estadística y Censos, (INDEC) titulado *Estadísticas de turismo internacional (2025)*, muestra que, a pesar de este contexto, el país sigue recibiendo turistas extranjeros, con un total de 2.588.000 llegadas en el primer trimestre del año, lo que representa un incremento del 25,9% en comparación con 2023. Este estudio de carácter cuantitativo permite observar cómo el turismo receptivo sigue activo, mientras que el turismo emisor se ha visto afectado por las restricciones cambiarias y el encarecimiento de los viajes al exterior. Para Lozada Viajes, esto implica la necesidad de redireccionar su oferta hacia destinos nacionales y regionales, así como ajustar su estrategia

de precios, alianzas y campañas de marketing a un consumidor más sensible al valor. Además, el tipo de cambio flotante y la eliminación del "dólar turista", implementados por el gobierno argentino en abril de 2025 (La Nación, 2025), impactan directamente en la operatoria diaria de las agencias, lo cual requiere personal capacitado en normativas cambiarias, liquidación de servicios en moneda extranjera y manejo de herramientas digitales para cotizaciones en tiempo real. Estos factores económicos no solo afectan el producto turístico, sino también la estructura interna y los perfiles que deben integrarse al equipo de trabajo.

Sociocultural: En el contexto argentino, el turismo sigue siendo una prioridad para amplios sectores de la población, incluso en contextos económicos desafiantes. Según el informe del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación (2024), titulado *Informe sectores federalizantes: Turismo en Argentina*, se ha observado un crecimiento significativo en el número de turistas internos y el gasto por visitante, lo que refleja una recuperación del sector. Este informe se enfoca en el análisis del comportamiento turístico a nivel nacional, destacando la disposición de los argentinos a invertir en experiencias turísticas dentro del país, aun en tiempos de dificultades económicas.

Este comportamiento sugiere que, a pesar de las dificultades económicas, el turismo continúa siendo una actividad valorada por los argentinos. Para empresas como Lozada Viajes, esto representa una oportunidad para adaptar su oferta a las nuevas demandas del mercado, enfocándose en experiencias personalizadas y accesibles que resuenen con las expectativas de los consumidores actuales.

Tecnológico: La transformación digital es un factor clave para la competitividad en el sector turístico argentino. La adopción de tecnologías digitales permite a las agencias de viajes mejorar la eficiencia operativa, ofrecer experiencias personalizadas y ampliar su alcance en el mercado.

Un estudio realizado por la Dirección Nacional de Mercados y Estadística del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación (2022), titulado *"Turismo 4.0 en Argentina: un estudio exploratorio sobre sus oportunidades y desafíos"*, analiza la utilización de tecnologías digitales en las ventas de productos turísticos en Argentina. Este estudio, de carácter exploratorio y basado en encuestas públicas, destaca la importancia de los canales de venta online y plataformas digitales para diferentes prestadores de servicios turísticos. Los

resultados indican que la implementación de herramientas digitales es esencial para mejorar la competitividad y adaptarse a las nuevas demandas del mercado.

Para empresas como Lozada Viajes, este estudio subraya la necesidad de invertir en tecnologías digitales, capacitar al personal en competencias digitales y desarrollar estrategias de marketing online. La digitalización no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también permite ofrecer servicios más personalizados y adaptados a las preferencias de los clientes.

Ecológico-ambiental: En el contexto argentino, la sostenibilidad ambiental se ha convertido en un eje clave para el desarrollo del turismo. Cada vez más turistas valoran propuestas que respetan el entorno natural y cultural, lo que impulsa a las empresas del sector a incorporar criterios de sostenibilidad en sus operaciones.

Un estudio del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación (2022), titulado “*Directrices de Gestión Ambiental para Municipios Turísticos*”, establece lineamientos para promover prácticas sustentables en destinos turísticos de todo el país. Este documento, de carácter técnico-documental, brinda herramientas para integrar la gestión ambiental en la planificación turística local, fomentando el uso responsable de recursos, la protección del patrimonio natural y la educación ambiental.

La importancia de este estudio radica en que sienta bases claras para que los actores del turismo adopten políticas que reduzcan su impacto ambiental. Implementar viajes con menor huella ecológica, promover el turismo responsable y trabajar con prestadores comprometidos con la sostenibilidad se vuelve no solo una responsabilidad ética, sino también una ventaja competitiva.

Legal: En el entorno legal, el sector turístico en Argentina está regido por un marco normativo que promueve la sustentabilidad, la seguridad y el desarrollo del sector. De manera destacada, la Ley Nacional de Turismo N° 25.997 (2004) establece los lineamientos para el desarrollo de políticas públicas en materia de turismo, con el objetivo de fortalecer la actividad turística como una de las principales fuentes de ingresos del país. Esta ley es clave para el ordenamiento del sector, ya que regula tanto los derechos de los turistas como las responsabilidades de los proveedores de servicios turísticos.

La ley también establece normativas sobre la seguridad turística, la promoción de destinos y la sustentabilidad, buscando un equilibrio entre el desarrollo económico y la preservación de los recursos naturales y culturales. Además, las políticas tributarias aplicables a las agencias de viajes y otros actores turísticos también juegan un rol fundamental en la operativa de las empresas del sector, como es el caso de las agencias de viajes como Lozada Viajes.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter

1. Amenaza de nuevos competidores: El sector turístico tiene una barrera de entrada baja debido a la proliferación de plataformas digitales que permiten emprender con pocos recursos. No obstante, empresas con estructura física y trayectoria como Lozada Viajes deben diferenciarse por la atención personalizada y el valor agregado.

2. Poder de negociación de los clientes: Los clientes tienen un alto poder de negociación debido a la amplia oferta disponible online. Comparan precios, experiencias y condiciones de financiación. Esto obliga a las agencias a estar en constante revisión de sus estrategias comerciales.

3. Poder de negociación de los proveedores: En este rubro, los proveedores clave son las aerolíneas, hoteles y operadores. Las grandes cadenas imponen condiciones, mientras que el fortalecimiento de alianzas estratégicas permite mejores acuerdos. Lozada, al operar con franquicias, cuenta con cierto respaldo en este aspecto.

4. Amenaza de productos sustitutos: Plataformas como Booking, Despegar, Airbnb, entre otras, representan una gran competencia. La diferencia radica en el asesoramiento personalizado y el conocimiento del cliente, lo que puede convertirse en una ventaja competitiva si se gestiona adecuadamente.

5. Rivalidad entre competidores: La competencia es intensa. Las empresas deben posicionarse claramente, tener presencia digital activa, y generar confianza y fidelización. La calidad de atención y la experiencia ofrecida son diferenciadores clave.

FODA

La siguiente matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) permite identificar los elementos internos que impactan positiva o negativamente en la dinámica organizacional de Lozada Viajes, en el contexto actual.

Fortalezas

- Trayectoria y posicionamiento sólido en el mercado
Con más de 35 años de historia y presencia consolidada en todo el país a través de su red de franquicias, Lozada Viajes goza de un alto reconocimiento de marca y confianza por parte del consumidor.
- Cultura organizacional centrada en valores humanos
El “Espíritu Lozada” refleja un enfoque en la empatía, la colaboración, el aprendizaje continuo y el compromiso con el desarrollo personal de sus colaboradores.
- Diversificación de unidades de negocio
La existencia de canal online, tour operador y red de franquicias permite atender distintos segmentos del mercado turístico y adaptarse a nuevas demandas.
- Sistema de gestión de calidad (ISO 9001)
La implementación de procesos estandarizados y el enfoque en la mejora continua aportan a la eficiencia y la profesionalización de la organización.
- Capacitación constante a través del Campus Virtual
Los colaboradores tienen acceso permanente a herramientas de formación técnica y comercial, lo que fortalece las competencias internas.

Debilidades

- Falta de planificación formal en la gestión del talento humano
A pesar de la cultura organizacional positiva, no existe aún un plan estratégico consolidado para la formación, evaluación o desarrollo profesional de los

colaboradores.

- Ausencia de un modelo estructurado de liderazgo

Los liderazgos están basados en la experiencia, pero no siempre en la formación o gestión de habilidades blandas, lo que limita la efectividad en la conducción de equipos.
- Canales de comunicación interna informales

Aunque hay buena predisposición y cercanía, la falta de una política formal de comunicación interna genera riesgos de malentendidos, duplicidad de tareas y falta de alineación.
- Autonomía excesiva en algunas franquicias

La independencia operativa de las franquicias, sin una guía estructurada o estándar compartido, puede afectar la coherencia de marca y gestión organizacional.
- Escasa integración entre canales digitales y físicos (omnicanalidad en desarrollo)

Aunque la empresa apuesta a la omnicanalidad, el proceso aún no está completamente implementado, generando desfases en la experiencia del cliente.

Oportunidades

- Crecimiento del turismo interno y regional

La demanda de viajes nacionales e interprovinciales en Argentina presenta un escenario propicio para consolidar la red y ofrecer productos accesibles.
- Transformación digital en expansión

La incorporación de nuevas tecnologías (CRM, e-commerce, automatización) permite modernizar procesos, captar nuevos públicos y competir con plataformas digitales.
- Tendencia hacia el turismo personalizado y experiencial

Los viajeros actuales valoran la atención cercana y el diseño a medida de

experiencias, áreas en las que Lozada ya tiene ventajas competitivas.

- Posibilidad de alianzas estratégicas con universidades y escuelas de negocios
Las relaciones académicas pueden fortalecer el desarrollo profesional de los colaboradores e incorporar talento joven calificado.

Amenazas

- Entorno económico nacional volátil
La inflación, el tipo de cambio y la pérdida de poder adquisitivo afectan la planificación y las decisiones de consumo turístico.
- Competencia de plataformas digitales y venta directa
Empresas como Despegar, Booking o Airbnb ofrecen soluciones inmediatas, a menor costo y con autonomía del cliente, desafiando el modelo tradicional.
- Cambios frecuentes en las regulaciones del sector
La falta de estabilidad normativa (tributaria, laboral, aduanera) genera incertidumbre y dificulta la proyección estratégica.
- Expectativas crecientes de los consumidores
Las nuevas generaciones buscan atención inmediata, servicios personalizados y digitalización total, lo que requiere una evolución constante.

Desde el perfil profesional de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, resulta fundamental realizar un análisis detallado de los aspectos vinculados a la gestión de personas, considerando los elementos observados en el caso Lozada Viajes y el contexto previamente abordado.

Uno de los aspectos más relevantes del caso es la tensión entre los valores fundacionales de la empresa y las nuevas dinámicas organizacionales que emergen a partir de su crecimiento y profesionalización. Esta transformación impacta directamente en la cultura interna, generando desafíos vinculados a la cohesión, el sentido de pertenencia y la alineación entre equipos.

En este escenario, la gestión de Recursos Humanos adquiere un rol central para acompañar procesos de cambio y garantizar que la evolución organizacional se sostenga sin perder la identidad construida. Temas como la claridad de roles, la coordinación entre áreas, la circulación efectiva de la información y el desarrollo de liderazgos alineados con los valores institucionales resultan clave para mantener la coherencia interna.

La incorporación de mandos medios y el aumento del número de colaboradores evidencian la necesidad de revisar y fortalecer aspectos estructurales vinculados a la comunicación, la definición de responsabilidades y la construcción de espacios que favorezcan el trabajo colaborativo. A su vez, se observan diferencias en los estilos de liderazgo y en las formas de vinculación entre generaciones, lo cual plantea desafíos en términos de integración, motivación y gestión del talento.

Reconocer estas tensiones como parte de un proceso de evolución organizacional permite pensar en estrategias que promuevan una cultura de mejora continua, aprendizaje compartido y cuidado de los vínculos. Comprender la complejidad de estos procesos desde una mirada integral contribuye a la consolidación de organizaciones más saludables, capaces de adaptarse al cambio sin perder su esencia.

Marco teórico

El presente apartado desarrolla los conceptos clave que sustentan el diagnóstico del problema abordado en este trabajo. Se exponen tres ejes conceptuales interrelacionados: cultura organizacional, comunicación interna y liderazgo con enfoque coach. Además, dentro del concepto de comunicación interna, se analiza el papel de las herramientas digitales como facilitadoras de los procesos comunicacionales. Estos marcos teóricos permiten interpretar las problemáticas detectadas y aportar fundamentos para las futuras conclusiones.

Cultura organizacional

La cultura organizacional constituye el conjunto de valores, creencias, normas y patrones de comportamiento que comparten los miembros de una organización. Uno de los modelos más reconocidos es el propuesto por Edgar H. Schein (2017) en su obra *Cultura organizacional y liderazgo*. Desde un enfoque teórico-descriptivo, Schein plantea que la cultura organizacional puede analizarse en tres niveles: artefactos visibles (como el diseño de espacios, vestimenta o procesos), valores declarados (como la misión, visión y principios compartidos) y supuestos subyacentes (creencias inconscientes y profundamente arraigadas). Esta perspectiva resulta útil para comprender tanto las expresiones explícitas como las prácticas informales de una organización.

Complementariamente, Robbins y Judge (2019) en *Comportamiento organizacional*, presentan una clasificación de culturas organizacionales basadas en el grado de colaboración, control y orientación al resultado, útil para comprender la diversidad cultural dentro de empresas con múltiples sucursales y equipos diversos, como es el caso de Lozada Viajes.

Por su parte, Chiavenato (2009) en *Gestión del talento humano*, destaca que una cultura sólida favorece el sentido de pertenencia y la adaptación al cambio, especialmente en procesos de expansión, donde es necesario revisar los valores para evitar tensiones entre lo fundacional y lo emergente.

Comunicación interna

La comunicación interna es un proceso estratégico mediante el cual las organizaciones transmiten información, valores, objetivos y decisiones hacia el interior de la estructura organizativa. No se limita a una simple transmisión de mensajes, sino que influye

directamente en la cultura organizacional, la motivación de los colaboradores y la calidad del clima laboral.

Desde una perspectiva académica, Brandolini (2012) en su obra *Comunicación interna: Clave para la gestión estratégica del capital humano*, basada en un enfoque teórico-aplicado con múltiples casos nacionales, plantea que la comunicación interna cumple funciones operativas (relacionadas con la eficiencia del trabajo) y simbólicas (relacionadas con la construcción del sentido de pertenencia). Su aporte resulta central para analizar organizaciones en expansión, donde es necesario profesionalizar los canales comunicacionales sin romper con el estilo cercano y flexible.

Por su parte, Almenara, Romeo y Roca (2005) en *Comunicación interna en la empresa*, la describen como el sistema nervioso de la empresa, ya que conecta personas, áreas y decisiones. Una gestión deficiente puede derivar en rumores, duplicidades o resistencia al cambio. En organizaciones con múltiples unidades de negocio y equipos distribuidos, como Lozada Viajes, la formalización de canales y rutinas de comunicación resulta clave para fortalecer la cohesión interna y evitar fragmentaciones.

En este contexto, el uso de herramientas digitales adquiere un rol central, ya que permite ampliar la cobertura, la accesibilidad y la agilidad de los procesos comunicacionales. Plataformas como los formularios online, los repositorios compartidos en la nube, los newsletters digitales o las videollamadas institucionales favorecen una comunicación más ágil, multidireccional y accesible, especialmente en organizaciones con equipos distribuidos geográficamente. Soria (2016), en su tesis *Las herramientas de comunicación interna como transmisoras de la cultura corporativa: caso Google Argentina*, demuestra cómo estas tecnologías (como la intranet, newsletters y redes internas) permiten transmitir valores institucionales, fortalecer el compromiso y mantener la cohesión cultural. Este aporte es especialmente relevante para organizaciones con múltiples unidades de negocio, como Lozada Viajes, que requieren canales eficaces para sostener su identidad organizacional.

Liderazgo con enfoque coach

El liderazgo con enfoque coach es un estilo de conducción que se centra en el desarrollo del potencial de los colaboradores, promoviendo relaciones basadas en la confianza, la escucha activa, la retroalimentación constructiva y la autonomía. Este tipo de liderazgo trasciende el rol tradicional de control y supervisión, y busca generar contextos

donde las personas puedan aprender, crecer y comprometerse con los objetivos organizacionales.

Desde una perspectiva aplicada, Blanchard, Carlos y Randolph (2001), en su libro *Liderazgo de alto nivel*, describen este enfoque como una combinación de liderazgo situacional y acompañamiento personalizado. A través del análisis de casos reales, muestran cómo el líder coach adapta su estilo según el nivel de desarrollo de cada colaborador, y genera conversaciones de valor para potenciar sus capacidades. Este modelo resulta especialmente pertinente en contextos organizacionales donde los equipos son diversos, los cambios frecuentes y la innovación una constante.

Por su parte, Whitmore (2004), en *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*, plantea que el liderazgo coach se basa en la premisa de que todas las personas tienen un potencial latente, y que el rol del líder es ayudar a liberarlo mediante preguntas poderosas, escucha activa y establecimiento de objetivos claros.

Finalmente, Braidot (2007) en *Neuroliderazgo*, integra los aportes de las neurociencias con las teorías de liderazgo y coaching. El autor sostiene que liderar implica comprender cómo piensan, sienten y se motivan las personas, y que el enfoque coach permite alinear las emociones con los objetivos de equipo. Esta mirada resulta valiosa para organizaciones como Lozada Viajes, que buscan consolidar estilos de liderazgo más humanos, empáticos y adaptados a los desafíos actuales.

La integración de los conceptos desarrollados permite reconocer que el funcionamiento saludable de una organización no depende únicamente de sus estructuras o procesos, sino del entramado de relaciones, valores y prácticas que la sostienen. La cultura organizacional brinda el marco identitario y de sentido; la comunicación interna actúa como puente entre las personas y los objetivos; y el liderazgo con enfoque coach representa una forma de conducir que potencia lo humano, favorece la autonomía y promueve el desarrollo colectivo. Identificar la interdependencia entre estos elementos resulta fundamental para interpretar los desafíos actuales de las organizaciones y proyectar intervenciones que generen impacto genuino y sostenible.

Diagnóstico y discusión

En el contexto de Lozada Viajes, la problemática central identificada radica en la ausencia de una planificación estratégica clara y sistemática en la comunicación interna, especialmente en lo referido a la falta de canales formales que permitan una circulación fluida de la información en sentido descendente, ascendente y transversal. Esta situación se ve agravada por un déficit en las competencias de liderazgo de los mandos medios y gerenciales, que limita su capacidad para coordinar equipos, motivar a los colaboradores y afrontar los desafíos propios del proceso de expansión y profesionalización. Dado el modelo de negocio basado en franquicias y la dispersión geográfica de sus sucursales, la organización se enfrenta a una creciente complejidad operativa que requiere una gestión comunicacional y del talento humano más estructurada y adaptada.

La situación descrita representa un desafío prioritario para la organización, ya que impacta directamente en aspectos clave de su funcionamiento. La ausencia de una comunicación interna planificada y eficiente genera una multiplicidad de efectos adversos: confusión en la transmisión de objetivos, duplicidad o solapamiento de tareas, y una disminución en la coordinación interdepartamental. Esta falta de claridad puede derivar en frustración y desmotivación entre los colaboradores, afectando el clima laboral y debilitando el sentido de pertenencia a la organización.

Paralelamente, la insuficiente formación de los líderes en habilidades blandas y en el enfoque coach limita su capacidad para gestionar el talento de manera efectiva, reducir resistencias al cambio y fomentar un entorno laboral saludable. La gestión emocional, la escucha activa y la comunicación empática son herramientas imprescindibles para abordar las brechas generacionales y culturales presentes en la organización, especialmente en un sector tan dinámico como el turismo. La carencia de estos elementos puede traducirse en conflictos no resueltos, baja retención de talento y dificultades para construir equipos cohesionados y comprometidos con la visión estratégica de la empresa.

El abordaje de esta problemática resulta clave para consolidar la cultura organizacional y asegurar la sostenibilidad del negocio en el tiempo. Contar con una comunicación interna planificada y estructurada permitirá establecer canales claros, mejorar la transparencia y fomentar la participación activa de los equipos en torno a los objetivos comunes. Además, brindar a los mandos medios herramientas concretas de gestión de

personas y conducir equipos en contextos de cambio es fundamental para lograr una coordinación más eficaz y un clima laboral saludable. En conjunto, estas mejoras incidirán positivamente en la productividad, la calidad del servicio y la capacidad de adaptación de la organización.

Desde una perspectiva diagnóstica, resolver las debilidades actuales implica no solo atender problemas operativos, sino también iniciar un proceso de transformación cultural que acompañe el crecimiento de la empresa. En este sentido, se plantea la necesidad de diseñar e implementar una estrategia que fortalezca tanto la comunicación institucional como las competencias relacionales de quienes ocupan roles de liderazgo, en coherencia con los valores y el estilo organizacional de Lozada Viajes.

Este tipo de intervención permitirá mejorar la fluidez de los mensajes, fortalecer la coordinación entre áreas, facilitar la gestión emocional de los equipos y favorecer estilos de liderazgo más empáticos y centrados en las personas. Como resultado, se espera un impacto positivo en indicadores clave del área de Recursos Humanos, como el clima laboral, la satisfacción del personal, la retención del talento y la cohesión interna.

En primer lugar, el clima laboral tenderá a mejorar al disminuir los niveles de confusión, sobrecarga y malentendidos derivados de una comunicación informal y fragmentada. Equipos más informados y líderes más cercanos generan entornos de mayor confianza. En segundo lugar, la satisfacción del personal aumentará gracias a una gestión más transparente, con instancias de escucha activa y retroalimentación, donde los colaboradores perciban que sus necesidades y aportes son tenidos en cuenta.

Asimismo, la implementación de un liderazgo con enfoque coach fortalecerá el desarrollo individual, lo que incide directamente en la retención del talento: cuando las personas sienten que pueden crecer, ser acompañadas y valoradas, disminuyen los niveles de rotación voluntaria. Finalmente, la cohesión interna se verá potenciada al alinearse los valores, objetivos y prácticas cotidianas bajo un estilo comunicacional claro y un liderazgo basado en el acompañamiento y la colaboración.

En suma, atender esta problemática representa una inversión estratégica en el capital humano y cultural de Lozada Viajes, que permitirá consolidar su crecimiento en un entorno cada vez más competitivo y cambiante, sin perder su esencia organizacional.

Plan de implementación

Objetivo general

Diseñar e implementar un plan estratégico de comunicación interna, complementado con un programa de formación en liderazgo para mandos medios y gerenciales, en la empresa Lozada Viajes, con el fin de optimizar la coordinación interáreas, alinear valores y prácticas, mejorar el clima laboral y potenciar la satisfacción y retención del talento.

Objetivos específicos

- Fortalecer la cultura organizacional mediante la realización de un taller de integración cultural y la creación de un equipo impulsor, que vinculen a Casa Central con las franquicias, promoviendo la apropiación de los valores identitarios y la construcción de prácticas comunes.
- Diseñar e implementar canales formales de comunicación interna —como newsletters, formularios de retroalimentación y reuniones periódicas— que mejoren el flujo de información entre Casa Central y las franquicias, favoreciendo la coordinación operativa y el alineamiento estratégico.
- Desarrollar un programa de formación en liderazgo con enfoque coach, destinado a mandos medios y gerenciales, que promueva habilidades blandas clave, favoreciendo estilos de conducción empáticos, participativos y orientados al desarrollo del talento humano.

Alcance geográfico

El presente plan se implementará en la Casa Central de Lozada Viajes, ubicada en la Avenida Colón 556, de la ciudad de Córdoba, desde donde se coordinan los procesos estratégicos de la red de agencias. Asimismo, se incluirán franquicias seleccionadas ubicadas en distintas regiones del país, priorizando aquellas que presenten mayores niveles de complejidad operativa o necesidades particulares en términos de liderazgo y comunicación interna. La selección de estas franquicias se basará en criterios como rotación de personal, desempeño general o grado de integración con la cultura organizacional.

Alcance temporal

La implementación se desarrollará entre los meses de agosto y diciembre de 2025, contemplando una duración total de cinco meses. Esta elección responde a criterios estratégicos y operativos, ya que evita interferencias con los períodos de mayor demanda turística y facilita la participación del personal clave.

Alcance de contenido

El plan contempla un programa de liderazgo con enfoque coach para mandos medios y gerenciales de Casa Central y franquicias. Abordará habilidades blandas como escucha activa, gestión emocional, liderazgo situacional, motivación y retroalimentación. El diseño será adaptado a cada rol e incluirá contenidos teóricos, prácticos y tutorías.

Acción 1 – Conformación del Equipo Impulsor del Plan de Comunicación y Liderazgo

Para garantizar la implementación efectiva y sostenida del presente plan, se conformará un Equipo Impulsor responsable de diseñar, ejecutar y dar seguimiento a las acciones previstas.

El equipo estará integrado por la asesora externa (autora del presente trabajo), quien liderará junto con la Dirección General, un perfil externo que asumirá el rol de Coordinador/a de Comunicación y Talento, y dos referentes internos seleccionados por sus habilidades interpersonales y conocimiento de la cultura organizacional. Se trabajará de forma transversal con Casa Central y franquicias según cada etapa del plan.

Las tareas iniciales incluirán el diseño del anuncio de búsqueda, la elaboración de la descripción de puesto, la definición de criterios de selección y el esquema básico de funcionamiento del equipo. La asesora externa brindará acompañamiento metodológico para asegurar su legitimidad, viabilidad y sostenibilidad.

Responsables: Dirección General (validación); asesora externa (diseño metodológico y acompañamiento); Equipo Impulsor (ejecución progresiva del plan).

Recursos involucrados

- Humanos: Coordinador/a de Comunicación y Talento (nuevo puesto externo) y dos referentes internos de Casa Central y franquicias.

- Financieros:

- Honorarios de la asesora externa (Bloque 1): \$900.000 (incluye esta acción y la Acción 2).
- Sueldo mensual estimado Coordinador/a: \$1.500.000 brutos (incluye cargas sociales). El sueldo mensual del Coordinador/a se incluye como parte de la inversión inicial, ya que luego pasará a formar parte del plantel estable de la empresa.
- Compra de notebook: \$950.000
- Escritorio y mobiliario básico: \$350.000

- Técnicos: Google Drive, Meet, formularios online y criterios metodológicos.

Justificación honorarios: El monto asignado a la asesora se estimó en base a 10 horas semanales durante 8 semanas, a una tarifa promedio de \$11.250 por hora, acorde al mercado consultivo regional.

Plazo estimado: del lunes 4 al viernes 29 de agosto de 2025 (4 semanas).

Anexos correspondientes: Anexo I (Descripción de puesto – Coordinador/a de Comunicación y Talento) Anexo II (Anuncio de búsqueda externa - Coordinador/a de Comunicación y Talento), Anexo III (Criterios de conformación del equipo impulsor y funciones asignadas), Anexo IV (Organigrama funcional propuesto).

Acción 2 – Taller de integración cultural "Vivir el Espíritu Lozada"

Se implementará un taller participativo destinado a líderes de Casa Central y representantes de franquicias, con el fin de fortalecer la identidad organizacional. La propuesta combinará dinámicas vivenciales, reflexión guiada y metodologías colaborativas que habiliten el reconocimiento de valores, prácticas deseadas y comportamientos esperados. El taller tendrá una duración de una jornada completa y se realizará el último día de la semana prevista, destinando los días previos a la preparación operativa y logística.

El encuentro será facilitado por la asesora externa (autora del presente trabajo), junto al equipo impulsor, y contará con la participación de la Dirección General en la apertura y el cierre institucional. Como resultado, se elaborará de forma colectiva un acta de compromisos culturales que funcionará como insumo para futuras acciones de liderazgo, clima y comunicación interna.

Recursos involucrados:

- Humanos: asesora externa, equipo impulsor, Dirección General, líderes y representantes de franquicias.
- Financieros: materiales, refrigerios y alquiler de espacio: \$450.000.

- Técnicos: pizarra móvil, proyector, insumos gráficos y elementos para dinámicas.

Plazo estimado: del lunes 1 al viernes 5 de septiembre de 2025 (1 semana).

Anexo correspondiente: Anexo V (Diseño metodológico y material institucional del taller “Vivir el Espíritu Lozada”).

Acción 3 – Diseño e implementación de canales y herramientas de comunicación interna

Se propone diseñar e implementar un sistema integral de comunicación interna que mejore la circulación de la información entre Casa Central y las franquicias, fortaleciendo la coordinación institucional. La iniciativa incluirá el diseño de canales formales (como newsletters mensuales, rutinas de reuniones interáreas y espacios de retroalimentación), la adecuación de herramientas digitales ya disponibles (Google Drive, formularios, mailing institucional), y la definición consensuada de rutinas comunicacionales.

Además, se brindará una capacitación breve al personal para garantizar la apropiación del sistema propuesto. Esta acción será diseñada por la asesora externa en articulación con el equipo impulsor, y su implementación estará a cargo de dicho equipo, con apoyo de referentes internos.

Recursos involucrados:

- Humanos: asesora externa, equipo impulsor, líderes funcionales, referentes internos.

- Financieros:

–Honorarios de la asesora externa (bloque 2): \$1.260.000 (incluye esta acción y la Acción 4).

–Licencia de plataforma de videoconferencia: \$20.000.

- Técnicos:

–Herramientas digitales disponibles y adaptadas para comunicación interna, como formularios, newsletters y repositorios compartidos

–Soporte en diseño institucional a cargo del área de Marketing.

Justificación de honorarios: El monto asignado a la asesora externa para el Bloque 2 se estimó en base a 14 horas semanales durante 8 semanas, a una tarifa promedio de \$11.250 por hora, según los valores vigentes del mercado consultivo regional.

Plazo estimado: del lunes 8 de septiembre al viernes 3 de octubre de 2025 (4 semanas).

Anexos correspondientes: Anexo VI (Modelo institucional de Newsletter interna “Conectados Lozada”), Anexo VII (Modelo de formulario de retroalimentación interna), Anexo VIII (Cronograma tipo de reuniones interáreas).

Acción 4 – Diseño y elaboración del Manual de Comunicación Interna

Se elaborará un Manual de Comunicación Interna como documento institucional para estandarizar pautas, formalizar rutinas y fortalecer la identidad organizacional, promoviendo una cultura comunicacional clara, empática y alineada con los valores de Lozada Viajes. Incluirá principios rectores; usos recomendados de los canales formales; frecuencia y responsables; protocolos básicos para la comunicación descendente, ascendente y transversal; y buenas prácticas de retroalimentación.

La asesora externa desarrollará una propuesta preliminar que será revisada junto al equipo impulsor, líderes funcionales y representantes de franquicias. El documento final será validado por la Dirección General y difundido en formato digital, y opcionalmente, impreso.

Responsables:

- Asesora externa (coordinación general y redacción final).
- Equipo impulsor (colaboración en contenidos y validación operativa).
- Dirección General (validación institucional).

Recursos involucrados:

- Humanos: asesora externa, equipo impulsor, líderes funcionales, referentes de franquicias.
- Financieros: edición impresa institucional (copias limitadas): \$30.000
- Técnicos: software de edición, plantillas institucionales y bibliografía interna.

Plazo estimado: Del lunes 6 al viernes 31 de octubre de 2025 (4 semanas).

Anexo correspondiente: Anexo IX (Manual de Comunicación Interna - versión preliminar)

Acción 5 – Diseño e implementación del programa de formación en liderazgo con enfoque coach

Con el objetivo de fortalecer las competencias relacionales de mandos medios y gerenciales de Casa Central y franquicias, se diseñará e implementará un programa de formación en liderazgo con enfoque coach. Se abordarán habilidades blandas como escucha activa, gestión emocional y retroalimentación constructiva.

El contenido será adaptado al nivel jerárquico, e incluirá talleres teórico-prácticos, casos, tutorías y reflexión guiada.

La asesora externa estará a cargo del diseño pedagógico, la coordinación general y el dictado de contenidos clave, en articulación con el equipo impulsor, quien garantizará el seguimiento, la logística y la adaptación contextual. La evaluación será formativa, considerando instancias de autoevaluación, participación activa y aplicación concreta al entorno laboral.

Recursos involucrados:

- Humanos: asesora externa, equipo impulsor, líderes de Casa Central y representantes de franquicias.
- Financieros:
 - Honorarios de la asesora externa (Bloque 3): \$1.440.000
 - Suscripción a plataforma premium de videoconferencias: \$20.000
- Técnicos: Google Drive, Zoom y plantillas institucionales.

Justificación de honorarios: El monto asignado a la asesora externa fue estimado en base a una dedicación de 16 horas semanales durante 8 semanas, a una tarifa promedio de \$11.250 por hora profesional, acorde al mercado consultivo regional.

Plazo estimado: del lunes 3 de noviembre al viernes 12 de diciembre de 2025 (6 semanas).

Anexos correspondientes: Anexo X (Índice tentativo del Programa de Formación en Liderazgo con Enfoque Coach), Anexo XI (Ejemplo de plan de clase), Anexo XII (Modelo de recurso formativo) y Anexo XIII (Modelo de Autoevaluación - Programa de Formación)


Marco temporal de implementación

La planificación temporal se presenta mediante un Diagrama de Gantt simplificado, que permite visualizar de forma clara la duración estimada y la secuencia de las acciones del plan, facilitando el seguimiento general del proyecto.

El cronograma completo y detallado, con la especificación de actividades y tiempos semanales, se encuentra disponible en el Anexo XIV (Diagrama de Gantt), a fin de garantizar su correcta visualización e interpretación.

Imagen 1: Diagrama de Gantt - Implementación de la propuesta (Fuente: Elaboración propia)

A C C I Ó N	2025	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1. Equipo Impulsor						
2. Taller Cultural						
3. Canales Comunicación						
4. Manual Comunicación						
5. Liderazgo Coach						

 Sombreado: período estimado de implementación por acción.

Evaluación del impacto de la implementación

Tabla 1: Evaluación del impacto de la implementación (Fuente: Elaboración propia)

Acción	Costo
Acción 1 - Conformación del Equipo Impulsor del Plan de Comunicación y Liderazgo	\$2.800.000

Acción 2 - Taller de integración cultural “Vivir el Espíritu Lozada” \$450.000

Acción 3 – Diseño e implementación de canales y herramientas de comunicación interna \$20.000

Acción 4 – Diseño y elaboración del Manual de Comunicación Interna \$30.000

Acción 5 – Diseño e implementación del programa de formación en liderazgo con enfoque coach \$20.000

Honorarios profesionales asesora externa 3.600.000

Costo total de implementación \$6.920.000

La implementación del plan permitirá evaluar resultados concretos a partir de indicadores estratégicos de Recursos Humanos, relacionados con la cultura organizacional, la comunicación interna, el liderazgo y la gestión transversal. Estos reflejarán avances operativos y mejoras en la dinámica de trabajo, el compromiso del personal y el clima laboral. A continuación, se detallan los impactos esperados por eje de intervención:

Cultura organizacional y alineamiento identitario: Mediante el Taller “Vivir el Espíritu Lozada” (Acción 2), se buscará alinear los valores entre Casa Central y franquicias, fortalecer el sentido de pertenencia y construir acuerdos compartidos sobre prácticas culturales. Se espera observar una mayor participación institucional, claridad en los valores compartidos y reducción de conflictos derivados de estilos dispares de trabajo.

Comunicación interna institucional: La implementación de herramientas digitales (Acción 3) y del Manual de Comunicación Interna (Acción 4) permitirá estandarizar rutinas, mejorar la fluidez y reducir ambigüedades. Se esperan mejoras en la coordinación entre áreas, mayor participación en los espacios de intercambio y una percepción más positiva de la comunicación interna.

Liderazgo y gestión del talento: En el Programa de Liderazgo con enfoque coach (Acción 5), a partir del trabajo sobre habilidades como la escucha activa, la gestión emocional, la retroalimentación y la delegación efectiva, se espera consolidar estilos de

liderazgo más empáticos, participativos y orientados al desarrollo del talento. Los impactos esperados se reflejarán en una mayor satisfacción del equipo con sus referentes directos y en la mejora del desempeño de los líderes formados, así como también contribuir a la retención del talento humano.

Gestión organizacional y sostenibilidad del cambio: Con la conformación del Equipo Impulsor del Plan (Acción 1), la organización contará con una estructura ágil e interdisciplinaria, capaz de coordinar procesos de mejora continua, sostener buenas prácticas y acompañar futuras transformaciones. Se espera que esta acción contribuya a una implementación articulada del plan, favorezca la apropiación de sus lineamientos y sienta las bases para una dinámica más colaborativa y orientada a la mejora continua.

Conclusión y recomendaciones

En conclusión, este trabajo presenta una propuesta de intervención desde el área de Recursos Humanos orientada a resolver los desafíos identificados en Lozada Viajes, vinculados a la falta de planificación en la comunicación interna y a la necesidad de fortalecer las competencias de liderazgo de mandos medios y responsables de franquicias. A partir de un diagnóstico contextualizado, se plantea un plan estratégico que articula acciones de mejora comunicacional, alineamiento cultural y desarrollo de habilidades blandas, en coherencia con los valores fundacionales de la organización.

El fortalecimiento del “Espíritu Lozada” se posiciona como eje transversal que permite integrar lo fundacional con las demandas actuales del negocio. La creación de un Equipo Impulsor, la implementación de canales formales, la elaboración de un Manual de Comunicación Interna y el desarrollo de un programa de liderazgo con enfoque coach conforman una estrategia integral que aborda la transición organizacional desde una mirada sensible, profesional y adaptada a la realidad de la empresa.

Desde la perspectiva de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, la solución propuesta evidencia la capacidad del área para actuar como agente estratégico en los procesos de cambio organizacional, integrando herramientas de diagnóstico, planificación e intervención con una mirada centrada en las personas. Este trabajo refleja el compromiso de la disciplina con el desarrollo de culturas saludables, la comunicación efectiva y la promoción de liderazgos empáticos y conscientes, pilares fundamentales para construir organizaciones sostenibles y alineadas con los desafíos del entorno actual. Así, el caso Lozada Viajes permite reafirmar el valor del rol profesional en la gestión del talento y en la generación de impactos genuinos en la calidad del trabajo y la vida organizacional.

En adelante, se recomienda ampliar y profundizar las estrategias de profesionalización del área de Recursos Humanos, consolidando su rol como actor clave en la sostenibilidad organizacional. La creación del puesto de Coordinación de Comunicación y Talento, junto con la instalación del Equipo Impulsor, constituye un primer paso en ese camino. Sin embargo, será necesario continuar fortaleciendo su capacidad técnica y política para acompañar el crecimiento de la empresa. En este sentido, se sugiere desarrollar una estructura formal para la gestión de personas, con definición clara de procesos, responsables,

indicadores y niveles de intervención, asegurando su integración transversal a las demás áreas estratégicas.

Asimismo, se propone trabajar en el diseño e implementación de un sistema de evaluación del desempeño adaptado a las características de la empresa. Este sistema deberá considerar tanto los resultados individuales como los comportamientos alineados con la cultura organizacional, ofreciendo retroalimentación periódica y orientada al desarrollo. La implementación y seguimiento del sistema podrá estar a cargo del Coordinador/a de Comunicación y Talento, en articulación con la Responsable de Recursos Humanos del Área Administrativa, garantizando así una perspectiva técnica y contextualizada. Este enfoque contribuirá a mejorar la equidad interna, reconocer el aporte de los equipos y detectar oportunidades de crecimiento profesional.

Otra línea de intervención futura será el diseño de planes de carrera o trayectorias de desarrollo para las personas que se desempeñan en Lozada Viajes. La identificación de potencial, la planificación del crecimiento interno y la gestión del conocimiento permitirán aumentar la retención de talento, especialmente en mandos medios y roles estratégicos.

Por último, se recomienda avanzar en una estrategia de bienestar organizacional integral, que contemple dimensiones emocionales, relacionales y contextuales del trabajo. Esto implicará revisar condiciones laborales, ofrecer instancias de contención y escucha activa, y promover un enfoque preventivo del cuidado de las personas, especialmente en un contexto de trabajo híbrido y distribuido.

Estas líneas futuras permitirán consolidar una cultura organizacional robusta, dinámica y centrada en las personas, dando continuidad a la estrategia aquí propuesta y acompañando la evolución del negocio sin perder el ‘Espíritu Lozada’ que la identifica.

Bibliografía

- Almenara, J., Romeo, M., & Roca, X. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Editorial UOC.
- Blanchard, K., Carlos, J., & Randolph, A. (2001). *Liderazgo de alto nivel*. Editorial Paidós.
- Braidot, N. (2007). *Neuroliderazgo*. Ediciones Granica.
- Brandolini, M. C. (2012). *Comunicación interna: Clave para la gestión estratégica del capital humano*. Ediciones Granica.
- Cámara Argentina de Turismo. (2024). *Informe sobre políticas públicas y su impacto en el sector turístico*. Cámara Argentina de Turismo. Recuperado de <https://www.camaradeturismo.org.ar>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Fraresso, S. (2019). *Plan estratégico de comunicación interna y formación de líderes coach en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz* (Tesina de grado, Universidad Siglo 21). Repositorio Institucional Universidad Siglo 21. <https://repositorio.21.edu.ar/items/9ed88467-5c6d-44cd-b01b-4dfa69dde418>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2025). *Estadísticas de turismo internacional*. Argentina. Investigación cuantitativa. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/>
- Durán, J., & Camisassa, P. (2018). *Empresas familiares: tensiones y desafíos en los procesos de profesionalización*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.

Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación. (2022). *Directrices de Gestión Ambiental para Municipios Turísticos*. Buenos Aires, Argentina. Documento técnico de alcance nacional. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/sistema-argentino-de-calidad-turistica/directrices-de-gestion-ambiental-para>

Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación. (2024). *Informe sectores federalizantes: Turismo en Argentina*. Argentina. Investigación cuantitativa. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/turismo_-_informe_sectores_federalizantes_1.pdf

Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación. (2004). *Ley Nacional de Turismo N° 25.997*. Buenos Aires, Argentina. Ley sancionada el 16 de diciembre de 2004 y promulgada el 5 de enero de 2005. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25997-102724>

Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación. (2022). *Turismo 4.0 en Argentina: un estudio exploratorio sobre sus oportunidades y desafíos*. Buenos Aires, Argentina. Estudio exploratorio basado en encuestas públicas. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/43_-_turismo_4.0_-_argentina_productiva.pdf

La Nación. (2025, abril 11). *Eliminan el cepo cambiario para personas y cambian el régimen para administrar el dólar*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/eliminan-el-cepo-cambiario-para-personas-y-cambian-el-regimen-para-administrar-el-dolar-nid11042025/>

Lozada Viajes. (s.f.). *Misión, visión y valores*.

- Observatorio Argentino de Turismo. (2024). *Estadísticas de comportamiento del turista argentino*. <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/estadisticas>
- Organización Mundial del Turismo. (2023). *Digital transformation and the future of tourism*. <https://www.unwto.org/digital-transformation-and-the-future-of-tourism>
- Poder Ejecutivo Nacional. (2024, octubre 25). *Decreto 953/2024*. Boletín Oficial de la República Argentina. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/316055/20241025>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson Educación.
- Schein, E. H. (2017). *Cultura organizacional y liderazgo* (6.^a ed.). Editorial Granica.
- Soria, A. (2016). Las herramientas de comunicación interna como transmisoras de la cultura corporativa: caso Google Argentina (Tesis de Licenciatura, Universidad del Salvador). Repositorio RACIMO, Universidad del Salvador. <https://racimo.usal.edu.ar/id/eprint/4856>
- Vieira, C., & Balestra, M. P. (2024). El rol de la comunicación interna en la gestión del cambio. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/387047294_El_rol_de_la_comunicacion_interna_en_la_gestion_del_cambio
- Whitmore, J. (2004). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Paidós Empresa.

Anexo

Anexo I - Descripción de puesto – Coordinador/a de Comunicación y Talento

→ Denominación del puesto: Coordinador/a de Comunicación y Talento

→ Dependencia jerárquica:

Reporta jerárquicamente a la Dirección General.

Articula funcionalmente con:

- El Equipo Impulsor del Plan de Comunicación y Liderazgo
- Mandos medios de Casa Central y representantes de franquicias
- La Responsable de Recursos Humanos del Área Administrativa para coordinar acciones vinculadas a la gestión de personas (por ejemplo: procesos de inducción, relevamientos, capacitaciones o comunicación institucional)

→ Objetivo general del puesto: Coordinar e implementar acciones orientadas a fortalecer la comunicación interna y el desarrollo del talento organizacional, impulsando una cultura colaborativa y alineada al “Espíritu Lozada”.

→ Principales responsabilidades:

- Coordinar la implementación del Plan de Comunicación y Liderazgo, en articulación con el Equipo Impulsor.
- Diseñar, adaptar y difundir herramientas de comunicación interna, protocolos institucionales y materiales institucionales.
- Promover y facilitar espacios de formación, diálogo y retroalimentación entre equipos de Casa Central y franquicias.
- Relevar necesidades organizacionales vinculadas a la gestión de personas, en coordinación con la Responsable de RRHH del Área Administrativa.
- Participar en el diseño y seguimiento de iniciativas de desarrollo organizacional y cultura institucional.
- Monitorear y evaluar la implementación de acciones, elaborando reportes e informes de avance.
- Promover la cultura organizacional definida por la empresa, actuando como referente del “Espíritu Lozada”.

→ Requisitos del perfil:

- Formación académica: graduado/a o próximo a graduarse en Recursos Humanos, Comunicación Organizacional, Psicología o afines.
- Experiencia mínima de 3 años en áreas de desarrollo organizacional, gestión de personas o comunicación interna.
- Conocimiento de herramientas digitales colaborativas (Google Workspace, plataformas virtuales, Canva, etc.).
- Habilidades interpersonales destacadas: escucha activa, empatía, liderazgo horizontal, capacidad de síntesis y redacción institucional.
- Preferentemente con experiencia en organizaciones con estructura descentralizada o en red (franquicias, sucursales, etc.).

→ Condiciones del puesto:

- Dedicación: jornada completa.
- Modalidad: presencial, con posibilidad de articulación virtual según actividades.
- Lugar de trabajo: Casa Central Lozada Viajes, Córdoba Capital.
- Herramientas: se proveerá notebook de gama media, escritorio y mobiliario básico.
- Integración: participará activamente del Equipo Impulsor y de acciones transversales al plan.

→ Indicadores de desempeño esperados:

- Cumplimiento del cronograma de acciones del plan con avance sostenido.
- Nivel de participación del personal en las instancias de formación y comunicación institucional.
- Calidad técnica y aplicabilidad de los recursos producidos (manuales, protocolos, presentaciones, formularios, etc.).

- Calidad y fluidez en la articulación entre áreas internas y entre Casa Central y franquicias.
- Grado de reconocimiento del puesto como referente transversal en temas de comunicación y desarrollo organizacional.

Anexo II - Anuncio de búsqueda externa – Coordinador/a de Comunicación y Talento

Sumate a Lozada Viajes – Buscamos Coordinador/a de Comunicación y Talento

Lugar de trabajo: Casa Central – Córdoba Capital

Modalidad: Presencial – Jornada completa

Somos Lozada Viajes, una empresa con más de 30 años de trayectoria y una red de más de 50 franquicias en todo el país. Estamos creciendo, y buscamos fortalecer nuestra cultura y comunicación interna. Por eso, abrimos la convocatoria a un perfil estratégico: Coordinador/a de Comunicación y Talento.

¿A quién buscamos?

Una persona con formación y experiencia en áreas de Recursos Humanos, Comunicación o afines, que quiera formar parte de un proceso de transformación cultural. Alguien con capacidad de escucha, iniciativa, mirada estratégica y vocación por acompañar equipos.

Principales desafíos del rol:

- Coordinar la implementación del nuevo Plan de Comunicación y Liderazgo, junto al Equipo Impulsor y Dirección General.
- Diseñar y acompañar acciones de comunicación interna, formación y desarrollo de talento.
- Facilitar espacios de participación entre Casa Central y franquicias.
- Impulsar una cultura colaborativa, con foco en el desarrollo humano y el fortalecimiento institucional.

Requisitos:

- Formación en Recursos Humanos, Comunicación, Psicología Organizacional o afines.
- Mínimo 3 años de experiencia en roles similares.
- Buen manejo de herramientas digitales colaborativas (Google Workspace, formularios, Canva, plataformas virtuales).

- Excelente capacidad de comunicación interpersonal, trabajo en equipo y autonomía.
- Se valorará experiencia previa en organizaciones con estructura descentralizada (franquicias, sucursales, redes).

Ofrecemos:

- Incorporarte a un equipo cálido y dinámico, en una empresa con fuerte identidad y proyección.
- Espacio para aportar ideas, crecer profesionalmente y generar impacto real en las personas.
- Jornada completa presencial en Casa Central (Córdoba).
- Contrato formal con remuneración acorde al perfil profesional.

Si te interesa el desafío, envíanos tu CV y una carta breve contándonos por qué querés sumarte, a: seleccion@lozadaviajes.com.ar

Asunto del mail: Coordinador/a de Comunicación y Talento

Cierre de convocatoria: 15/08/2025

¡Te esperamos para seguir construyendo el Espíritu Lozada!

Anexo III - Criterios de conformación del Equipo Impulsor y funciones asignadas

1. Fundamentación general

El Equipo Impulsor del Plan de Comunicación y Liderazgo tendrá como propósito acompañar la implementación de las acciones previstas, facilitar la transición cultural y comunicacional, y promover la apropiación progresiva del plan en todos los niveles de la organización. Su carácter será tanto estratégico como operativo, y su conformación responde a la necesidad de contar con una estructura flexible, representativa y articuladora, que se adecue al contexto y dinámica de Lozada Viajes durante el segundo semestre de 2025.

2. Composición del equipo

El equipo estará integrado por tres personas:

- Coordinador/a de Comunicación y Talento (nuevo perfil externo).
- Referente interno de Casa Central.
- Referente interno de franquicia o área comercial.

Además, contará con el acompañamiento metodológico de la asesora externa (autora del presente plan), en calidad de facilitadora del proceso e interlocutora técnica entre el equipo, la Dirección General y los actores participantes de cada acción.

3. Criterios de selección

a) Coordinador/a de Comunicación y Talento (perfil externo)

- Formación profesional en Recursos Humanos, Comunicación Organizacional, Psicología o afines.

- Experiencia comprobable en gestión de talento, procesos de cambio cultural o liderazgo de equipos.
- Habilidades interpersonales, capacidad de planificación, visión estratégica y autonomía.
- Conocimiento o interés por el rubro turismo (deseable).

b) Referentes internos

- Desempeño actual en Casa Central o franquicias, con al menos un año de antigüedad en la empresa.
- Reconocimiento informal por parte de colegas como personas confiables, colaborativas o referentes positivos.
- Disposición al aprendizaje y compromiso con el desarrollo organizacional.
- Aceptación de participar voluntariamente en el equipo, con dedicación semanal acotada.

4. Funciones asignadas

a) Coordinador/a de Comunicación y Talento

- Coordinar operativamente la ejecución del plan, en articulación con la asesora externa.
- Facilitar el vínculo entre Dirección General, el equipo impulsor y referentes de cada acción.

- Sistematizar información, elaborar materiales de apoyo y asegurar el cumplimiento del cronograma.

- Actuar como referente técnico para futuras acciones de desarrollo organizacional.

b) Referentes internos

- Participar en el diseño e implementación de las acciones, según su área de pertenencia.
- Aportar perspectiva sobre la cultura organizacional y las dinámicas internas.
- Promover la participación de los equipos y facilitar la comunicación con el personal operativo.
- Colaborar en la difusión, seguimiento y evaluación de resultados del plan.

c) Asesora externa

- Acompañar el diseño metodológico del equipo y de cada acción.
- Facilitar instancias de formación, tutoría técnica y revisión de productos entregables.
- Garantizar la coherencia global del plan y su adecuación a la cultura organizacional.
- Brindar criterios y herramientas que permitan la sostenibilidad del trabajo a futuro.

Anexo IV – Organigrama funcional propuesto

A continuación, se presenta el organigrama funcional de carácter ilustrativo propuesto con la incorporación del nuevo puesto de Coordinador/a de Comunicación y Talento. El mismo se integra dentro de la estructura de Casa Central de Lozada Viajes, en dependencia directa de la Dirección General, con vinculación transversal con los líderes de áreas estratégicas. La línea continua representa dependencia jerárquica directa y la línea punteada, articulación funcional y colaboración transversal.

Imagen 2: Organigrama funcional propuesto con inclusión del nuevo perfil de Coordinación de Comunicación y Talento. (Fuente: Elaboración propia)



Anexo V – Diseño metodológico y material institucional del taller “Vivir el Espíritu Lozada”

Nombre de la actividad: Vivir el Espíritu Lozada – Taller de integración cultural

Objetivo general: Fortalecer la identidad organizacional a través del trabajo colaborativo entre líderes de Casa Central y representantes de franquicias, promoviendo el reconocimiento de valores compartidos, la construcción de acuerdos culturales y la reflexión conjunta sobre los comportamientos esperados.

Destinatarios: Mandos medios, líderes funcionales de Casa Central y representantes de franquicias seleccionados por su rol estratégico e influencia en los equipos.

Duración: Jornada completa (6 a 8 horas), a desarrollarse en una única fecha dentro de la semana del 1 al 5 de septiembre de 2025.

Modalidad: Presencial, en salón externo especialmente acondicionado para la actividad.

Metodología: El taller combinará técnicas de educación experiencial, dinámicas grupales, momentos de trabajo reflexivo e instancias plenarios. Se priorizarán metodologías participativas, lúdicas y simbólicas que favorezcan el involucramiento emocional y el aprendizaje colectivo.

Secuencia propuesta de actividades:

1. Apertura institucional (Dirección General): presentación del propósito del taller y su vínculo con la estrategia de la empresa.
2. Actividad inicial – “Mapa de identidad Lozada”: dinámica grupal para reconstruir la historia compartida, hitos culturales y símbolos que definen la identidad de la organización.
3. Actividad central – “Nuestros acuerdos culturales”: trabajo en subgrupos sobre los valores deseados, prácticas a fortalecer y comportamientos esperados. Se emplearán herramientas gráficas y lluvia de ideas guiada.

4. Actividad de cierre – “Compromisos colectivos”: elaboración colaborativa de una síntesis visual con los compromisos asumidos por los participantes. Se firmará un acta simbólica que quedará como documento institucional.

5. Cierre institucional y devolución: reflexión final guiada por la asesora externa y mensaje de la Dirección General.

Documentación resultante: Acta de acuerdos y compromisos culturales, elaborada durante el cierre del taller. Este documento funcionará como insumo clave para las acciones de comunicación interna y liderazgo posteriores.

Recursos necesarios:

- Sala amplia y confortable con disposición tipo taller (mesas redondas o trabajo en equipos).
- Pizarra móvil o rotafolios.
- Proyector y notebook.
- Insumos gráficos: afiches, marcadores, post-its, materiales simbólicos.
- Refrigerios y materiales impresos para los participantes.

Equipo facilitador:

- Asesora externa (diseño metodológico, conducción general, sistematización de resultados).
- Equipo impulsor (apoyo logístico, dinamización de grupos, toma de registros).
- Dirección General (participación en apertura y cierre)

Material Complementario - Ejemplo de dinámica participativa: “Mapa de identidad Lozada”

Objetivo: Explorar los elementos que definen la identidad cultural de Lozada Viajes según la percepción de sus líderes y representantes.

Descripción: En grupos mixtos (Casa Central + franquicias), los participantes completan un “mapa” con ejes como: nuestros valores, nuestras costumbres, nuestras frases típicas, nuestros símbolos, lo que queremos conservar, lo que necesitamos cambiar. Luego, cada grupo presenta su mapa y se identifican patrones comunes.

Materiales: Papel afiche grande, marcadores de colores, post-its

Tiempo estimado: 40 minutos (20 para elaboración + 20 para puesta en común)

Material complementario — Modelo de Acta de Acuerdos Culturales

En la ciudad de Córdoba, a los ___ días del mes de septiembre de 2025, los/las participantes del taller “Vivir el Espíritu Lozada”, desarrollado en el marco del Plan de Comunicación y Liderazgo de Lozada Viajes, acordamos los siguientes principios y compromisos culturales que deseamos sostener, fortalecer y expandir en nuestra organización.

Visión compartida: Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina.

Compromisos culturales:

1. Valor institucional: Calidad

Comportamiento compartido: Nos comprometemos a realizar nuestro trabajo con atención al detalle y búsqueda de mejora.

Acciones sugeridas para sostenerlo: Brindar devoluciones constructivas entre áreas y revisar procesos clave.

2. Valor institucional: Calidez

Comportamiento compartido: Nos relacionamos con empatía, cercanía y respeto mutuo.

Acciones sugeridas para sostenerlo: Escuchar activamente y saludar con amabilidad a colegas y clientes.

3. Valor institucional: Creatividad

Comportamiento compartido: Promovemos nuevas ideas y enfoques para resolver desafíos.

Acciones sugeridas para sostenerlo: Proponer mejoras en reuniones y habilitar espacios de ideación.

4. Valor institucional: Integridad

Comportamiento compartido: Actuamos con honestidad, coherencia y transparencia.

Acciones sugeridas para sostenerlo: Cumplir compromisos asumidos y comunicar con claridad.

5. Valor institucional: Maestría en el hacer

Comportamiento compartido: Buscamos la excelencia a través del aprendizaje y la práctica constante.

Acciones sugeridas para sostenerlo: Capacitación continua y mentoreo entre equipos.

6. Valor institucional: Relaciones asociativas

Comportamiento compartido: Valoramos el trabajo en red y la construcción colectiva.

Acciones sugeridas para sostenerlo: Compartir información relevante y colaborar entre Casa Central y franquicias.

Sugerencia final: Se recomienda que los acuerdos aquí expresados sean difundidos a todos los equipos de Lozada Viajes y revisados de manera periódica como parte del

compromiso con la mejora continua. Este documento podrá servir de base para futuras instancias de reflexión, formación y desarrollo institucional.

Participación: Firmamos a continuación, como expresión simbólica del compromiso colectivo con la cultura organizacional de Lozada Viajes:

Nombre y Apellido — Rol / Área

.....
.....
.....

Anexo VI – Modelo institucional de Newsletter interna “Conectados Lozada”

A continuación, se presenta la estructura sugerida para la newsletter institucional mensual, enmarcada en las acciones de fortalecimiento de la comunicación interna del presente plan. Se incluye también un ejemplo ilustrativo de diseño visual.

Nombre: Conectados Lozada

Frecuencia: Mensual

Formato: Digital. Envío por correo institucional a todo el personal y archivo disponible en carpeta compartida del área de Comunicación y Talento (Drive).

Secciones sugeridas:

1. Encabezado
 - Logo de Lozada Viajes
 - Título del boletín
 - Frase inspiradora alineada con el “Espíritu Lozada”
 - Fecha de emisión
2. Novedades institucionales
 - Cambios estratégicos o comunicados oficiales
 - Nuevas incorporaciones
 - Reconocimientos a equipos o personas
3. Lo mejor del mes

- Logros destacados de agencias o franquicias
- Historias de éxito de clientes
- Buenas prácticas compartidas
- 4. Agenda interna
 - Próximas reuniones, capacitaciones o lanzamientos
 - Efemérides o fechas importantes para la empresa
- 5. Espacio de las franquicias
 - Un testimonio breve o caso de éxito mensual
- 6. Tip del mes
 - Consejos breves sobre liderazgo, comunicación, bienestar o productividad
- 7. Cierre y contacto
 - Mensaje breve de la Coordinación de Comunicación y Talento o Dirección General.
 - Botón para enviar sugerencias (link al formulario de retroalimentación)

Ejemplo ilustrativo de diseño – Conectados Lozada.

Imagen 3: Encabezado - Newsletter (Fuente: Elaboración propia)

LOZADA *Viajes*

CONECTADOS LOZADA

Creemos juntos cuando viajamos con propósito, trabajamos con pasión y elegimos construir en equipo.



Agosto 2025



Imagen 4: Novedades Institucionales - Newsletter (Fuente: Elaboración propia)



Novedades Institucionales

¡Comenzamos una nueva etapa en Lozada!

En agosto lanzamos el **Plan de Comunicación Interna y formación de líderes coach**: una iniciativa que busca fortalecer nuestra cultura, mejorar la comunicación interna y acompañar a quienes lideran equipos.

Para implementarlo, se conformó un Equipo Impulsor con referentes de Casa Central, franquicias y una Coordinación especializada en Comunicación y Talento.

¡Gracias por ser parte de este proceso de crecimiento!



Anexo VII – Modelo de formulario de retroalimentación interna

Nombre del formulario: Tu voz en Lozada

Objetivo: Recoger de forma periódica la opinión del personal sobre distintos aspectos de la vida organizacional, con el fin de identificar oportunidades de mejora, promover la participación activa y fortalecer la comunicación interna.

Formato: Formulario digital (Google Forms o similar), de acceso abierto para todo el personal.

Frecuencia sugerida: Bimestral (o disponible de manera permanente con un recordatorio periódico para completarlo).

Secciones y campos sugeridos:

1. Encabezado institucional

- Logo Lozada Viajes
- Frase breve de invitación: “Tu opinión nos ayuda a crecer. Completalo en menos de 5 minutos.”

2. Datos generales (opcional)

- Nombre y apellido:
- Sucursal / franquicia / área:
- Antigüedad en la empresa:

3. Experiencia de comunicación interna

- ¿Sentís que estás informado/a sobre lo que pasa en la empresa? (Escala 1 a 5)

- ¿Consideras que los canales de comunicación interna son claros y accesibles?
(Escala 1 a 5)

- ¿Participas de espacios de reunión o intercambio con otras áreas? (Sí / No)

- ¿Qué medio de comunicación interna usas con mayor frecuencia? (opciones: mail / whatsapp / reuniones / otro)

4. Clima y relaciones laborales

- ¿Cómo describirías tu relación con tu equipo de trabajo? (Muy buena / Buena / Regular / Mala)

- ¿Sentís que tus aportes y sugerencias son valorados? (Sí / A veces / No)

5. Propuestas y sugerencias

- ¿Qué idea o propuesta te gustaría compartir para mejorar la comunicación o el trabajo en equipo?

(Campo de texto abierto)

6. Espacio libre

- Comentarios adicionales (Campo abierto)

7. Cierre

- Agradecimiento institucional: “Gracias por sumar tu mirada. Cada aporte cuenta para seguir construyendo el Espíritu Lozada.”

- Botón de envío

Notas adicionales:

- El formulario podrá ser adaptado según las necesidades de cada etapa del plan.
- Las respuestas serán sistematizadas por el Equipo Impulsor y compartidas en informes internos de mejora continua.

Anexo VIII – Cronograma tipo de reuniones interáreas

Nombre: Rutina de Reuniones Interáreas – “Conectados para avanzar”

Objetivo: Establecer un espacio institucional periódico para la coordinación, seguimiento y alineación entre áreas clave de Casa Central y representantes de franquicias, favoreciendo la colaboración, la coherencia operativa y el aprendizaje transversal.

Frecuencia: Quincenal (una reunión cada dos semanas)

Duración estimada por encuentro: 60 minutos

Participantes sugeridos:

- Coordinador/a de Comunicación y Talento (moderación)
- Miembros del Equipo Impulsor
- Líderes funcionales de Casa Central
- Representantes de franquicias (rotativos según temas)
- Dirección General (participación bimestral o estratégica)

Formato: Virtual (Meet o Zoom), con acta de seguimiento compartida en Drive

Estructura sugerida de cada reunión:

1. Apertura y repaso de temas pendientes (10 min)
2. Actualización por áreas (breve informe de novedades y alertas) (15 min)
3. Revisión de indicadores clave o avances de acciones del plan (15 min)

4. Espacio colaborativo para resolución de obstáculos o propuestas conjuntas (15 min)
5. Cierre, acuerdos y responsabilidades para el próximo encuentro (5 min)

Documentación a utilizar:

- Acta de reunión con estructura prediseñada (incluye asistentes, temas abordados, acuerdos, responsables, próximos pasos)
- Presentación o documentos complementarios (si aplica)

Coordinación y seguimiento:

La moderación estará a cargo del Coordinador/a de Comunicación y Talento, quien organizará la convocatoria, enviará el orden del día previamente y elaborará el acta posterior. Se recomienda rotar a los participantes invitados de franquicias y áreas operativas para asegurar una representación diversa.

Vinculación con otras acciones:

Los acuerdos y desafíos detectados en estas reuniones nutrirán el Manual de Comunicación Interna (Acción 4) y permitirán adaptar progresivamente las herramientas de comunicación según necesidades emergentes.

Anexo IX – Manual de Comunicación Interna (versión preliminar)

Manual de Comunicación Interna – Lozada Viajes

Versión preliminar – Octubre 2025

Elaborado por la asesora externa en articulación con el Equipo Impulsor.

Será validado por Dirección General una vez finalizada la Acción 4 del Plan de Comunicación y Liderazgo.

1. Introducción

Este manual tiene como objetivo establecer lineamientos comunes para fortalecer la comunicación interna en Lozada Viajes, en coherencia con su cultura organizacional y los desafíos de crecimiento que enfrenta. A través de pautas claras, canales definidos y buenas prácticas sugeridas, se busca consolidar una comunicación más fluida, transparente y alineada con el “Espíritu Lozada”.

2. Principios rectores de la comunicación interna

- Claridad y sencillez en los mensajes
- Escucha activa y empática
- Coherencia con los valores institucionales
- Multidireccionalidad (ascendente, descendente y transversal)
- Oportunidad, periodicidad y accesibilidad
- Enfoque en el desarrollo humano y la colaboración

3. Canales formales de comunicación interna

Tabla 2: Canales formales de comunicación interna (Fuente: Elaboración propia)

Tipo de Comunicación	Canal	Frecuencia	Responsable
Descendente	Newsletter “Conectados Lozada”	Mensual	Coordinador/a de Comunicación y Talento
Ascendente	Formulario digital de retroalimentación	Permanente	Coordinador/a de Comunicación y Talento
Transversal	Reuniones interáreas	Quincenal	Equipo Impulsor + Líderes funcionales
General	Circulares institucionales	Cuando se requiera	Dirección general

4. Rutinas comunicacionales sugeridas

- Reunión breve semanal por equipo operativo (30 min, liderada por cada referente).
- Reunión quincenal interárea (1 h, con representantes de Casa Central y franquicias).
- Newsletter institucional enviada el primer lunes de cada mes.
- Revisión mensual del formulario de retroalimentación por el Equipo Impulsor.
- Informe bimestral de avances y desafíos elaborado por el Coordinador/a y compartido con Dirección.

5. Estilo de comunicación

- Lenguaje profesional, cercano e inclusivo.
- Orientación a la solución y al aprendizaje.
- Coherencia con los valores de la empresa.
- Evitar tecnicismos innecesarios o jergas.
- Estimular el reconocimiento entre pares y el clima positivo.

6. Protocolos básicos

- Comunicación descendente: emitida por Dirección General o Coordinador/a a través de newsletter, circulares o espacios de reunión.

- Comunicación ascendente: canalizada a través del formulario digital, referentes del Equipo Impulsor o reuniones planificadas.

- Comunicación transversal: gestionada mediante rutinas de intercambio colaborativo, tableros compartidos y espacios sincrónicos.

7. Buenas prácticas

- Promover espacios de escucha activa y feedback constructivo.

- Dar seguimiento a las sugerencias recibidas y comunicar decisiones.

- Respetar los tiempos, canales y formatos establecidos para cada tipo de comunicación.

- Documentar acuerdos y aprendizajes para fortalecer la memoria organizacional.

- Incluir a las franquicias como actores claves del circuito comunicacional.

8. Roles y responsabilidades

- Coordinador/a de Comunicación y Talento: responsable del diseño, seguimiento y mejora continua de la estrategia comunicacional.

- Equipo Impulsor: apoyo en implementación, monitoreo y propuestas de mejora.

- Dirección General: validación institucional de mensajes clave y decisiones.

- Líderes funcionales y de franquicias: facilitar el flujo comunicacional con los equipos.

- Colaboradores/as: participación activa, responsable y respetuosa en los canales establecidos.

9. Herramientas digitales utilizadas

- Google Drive: gestión de documentos compartidos.

- Formularios Google: encuestas, devoluciones y retroalimentación interna.

- Correo institucional: difusión de newsletters, circulares e invitaciones.

- Plataforma de videoconferencias (Zoom, Meet u otras): reuniones virtuales planificadas.

10. Revisión del manual

El presente documento será revisado de manera semestral por el Coordinador/a de Comunicación y Talento, junto al Equipo Impulsor. Cualquier modificación será validada por Dirección General y comunicada mediante circular interna.

"La buena comunicación interna no es un canal, es un puente que construimos entre todos."

Anexo X – Índice tentativo del Programa de Formación en Liderazgo con Enfoque Coach

Programa de Formación en Liderazgo con Enfoque Coach

Versión preliminar – Octubre 2025

Elaborado por la asesora externa.

Dirigido a: Mandos medios y responsables de franquicias

Índice Tentativo

Módulo 1 – Introducción al Liderazgo con Enfoque Coach

- Qué es el liderazgo con enfoque coach
- Rol del líder en contextos de cambio
- Modelo GROW para conversaciones efectivas
- Estilos de liderazgo y su impacto en los equipos

Módulo 2 – Escucha activa y comunicación empática

- Principios de la escucha activa
- Barreras comunicacionales frecuentes
- Técnicas de comunicación empática
- Dinámicas de entrenamiento en escucha y feedback

Módulo 3 – Gestión emocional en el liderazgo

- Inteligencia emocional aplicada a la conducción

- Autorregulación y empatía en situaciones difíciles
- Herramientas de gestión emocional para equipos
- Actividades de autoconocimiento y autoevaluación

Módulo 4 – Delegación efectiva y motivación

- Diferencias entre delegar y distribuir tareas
- Factores motivacionales clave según cada perfil
- Diseño de acciones motivadoras
- Dinámicas de role-playing para practicar delegación

Módulo 5 – Retroalimentación constructiva

- Por qué dar feedback es una habilidad crítica
- Guía de feedback respetuoso y efectivo
- El poder del reconocimiento como herramienta de liderazgo
- Taller de casos reales: lo que sí y lo que no funciona

Módulo 6 – Liderazgo situacional y gestión de equipos

- Modelo de liderazgo situacional (Blanchard)
- Adaptación del estilo según madurez del equipo

- Diagnóstico de situaciones y estilos a aplicar
- Cierre integrador: liderazgo consciente y colectivo

Modalidad de cursado

- Modalidad: encuentros virtuales sincrónicos + recursos en línea
- Frecuencia: semanal, en bloques de 90 minutos
- Recursos complementarios: guías, videos, lecturas y formularios
- Seguimiento: tutorías grupales cada 15 días (opcional)
- Evaluación: participación activa, autoevaluaciones y ejercicios de aplicación

Este programa contempla un diseño personalizado según el rol y nivel jerárquico de los participantes, integrando contenidos teóricos, prácticas participativas y aplicación contextualizada de herramientas. Se prevé el acompañamiento mediante tutorías grupales y espacios de reflexión que garanticen una apropiación progresiva y situada de los aprendizajes. Las competencias a desarrollar incluyen escucha activa, comunicación empática, gestión emocional, liderazgo situacional, delegación efectiva, retroalimentación constructiva y motivación de equipos; todas ellas claves para fortalecer un estilo de liderazgo más humano, flexible y alineado con el “Espíritu Lozada”.

Anexo XI – Ejemplo de plan de clase

Módulo: Escucha activa y comunicación empática

Duración: 90 minutos

Modalidad: Encuentro virtual sincrónico (plataforma Zoom o similar)

Objetivo general: Desarrollar habilidades de escucha activa y comunicación empática para mejorar la calidad del vínculo entre líderes y equipos, fortaleciendo el clima organizacional y la colaboración.

Contenidos abordados:

- Diferencias entre oír, escuchar y escuchar activamente
- Elementos clave de la escucha activa: atención plena, lenguaje no verbal, reformulación
- Comunicación empática: validar emociones, reconocer perspectivas, transmitir comprensión
- Barreras frecuentes en la escucha organizacional
- Aplicaciones concretas al entorno laboral en Lozada Viajes

Estructura del encuentro:

1. Introducción (10 minutos)
 - Breve presentación del tema
 - Activación inicial: pregunta disparadora en Mentimeter “¿Qué significa para vos escuchar activamente?”

2. Desarrollo conceptual (20 minutos)
 - Presentación teórica breve con ejemplos visuales
 - Diferenciación entre estilos de escucha (pasiva, selectiva, activa)
 - Presentación de modelo de escucha activa en 3 pasos
3. Actividad práctica: “Escucha en acción” (30 minutos)
 - Trabajo en salas por parejas (breakout rooms)
 - Dinámica de rol: una persona cuenta una situación de conflicto habitual en su equipo / la otra escucha sin interrumpir y luego reformula con empatía
 - Ronda de reflexión en plenario
4. Aplicación al contexto Lozada (15 minutos)
 - Pregunta orientadora: “¿En qué situaciones dentro de tu rol actual sería clave escuchar activamente?”
 - Debate guiado con ejemplos de Casa Central y franquicias
5. Cierre y anclaje (15 minutos)
 - Resumen participativo: cada participante escribe una frase que sintetice el valor de la escucha en un líder
 - Presentación del recurso complementario: Guía de Escucha Activa (ver Anexo 12)

- Actividad de transferencia: desafío post-encuentro → poner en práctica al menos una técnica de escucha activa y compartir experiencia en el foro común

Recursos requeridos:

- Presentación en PowerPoint / Canva
- Herramientas digitales: Zoom (con salas grupales), Mentimeter, Google Drive
- Guía de Escucha Activa (Anexo 12)
- Planilla de asistencia y espacio para comentarios

Evaluación formativa:

- Participación activa en la dinámica grupal
- Reflexión escrita al cierre
- Registro de experiencias en foro común durante la semana

Anexo XII – Modelo de recurso formativo

Nombre del recurso: Actividad práctica – “Escucha activa en situaciones reales”

Tipo de recurso: Ejercicio aplicado con análisis guiado

Modalidad de uso: Taller sincrónico (presencial o virtual)

Objetivo de aprendizaje: Fortalecer la competencia de escucha activa en mandos medios y líderes operativos, aplicándola a situaciones habituales de gestión de equipos, con foco en la comunicación empática y la comprensión integral del mensaje.

Descripción general: Se presentan tres situaciones breves y realistas que podrían darse en la dinámica de trabajo cotidiana en Lozada Viajes (Casa Central o franquicias). En cada caso, los participantes deben identificar los elementos de escucha activa presentes o ausentes, proponer formas más efectivas de intervenir, y reflexionar sobre el impacto que estas habilidades tienen en el vínculo con los colaboradores.

Instrucciones para los participantes:

1. Leer cada una de las tres situaciones propuestas.
2. En pequeños grupos (o en foro virtual), responder:
 - a. ¿Qué obstáculos a la escucha activa se observan?
 - b. ¿Qué impacto podría tener esa forma de comunicación en el colaborador?
 - c. ¿Cómo podría reformularse la respuesta del líder para aplicar escucha activa?
3. Compartir una de las situaciones en plenario (o foro común) y debatir las alternativas propuestas.

Situaciones:

Caso 1 – “El malentendido en el mail”

Una colaboradora le envía un correo a su líder con una sugerencia sobre una mejora en el proceso de facturación. El líder le responde con un mensaje escueto: “Esto no es prioridad ahora. Gracias”. La colaboradora se siente desmotivada.

Caso 2 – “El reclamo repetido”

Un colaborador de una franquicia reitera por tercera vez un problema con la carga de datos en el sistema compartido. El referente le responde: “Sí, ya lo sabemos, estamos en eso”, sin escuchar los detalles de la nueva situación.

Caso 3 – “El equipo dividido”

En una reunión, dos líderes de área discuten con tensión sobre un problema operativo. La coordinadora intenta mediar diciendo: “Chicos, no exageremos, seguro todo se soluciona”, y cambia de tema rápidamente.

Herramientas teóricas de apoyo:

- Conceptos de escucha activa: atención plena, empatía, validación emocional, reformulación del mensaje, lenguaje no verbal.
- Sugerencias prácticas: no interrumpir, hacer preguntas abiertas, parafrasear, evitar juicios prematuros.

Tiempo estimado:

45 minutos (30 en subgrupos o foro + 15 en plenario)

Materiales sugeridos:

- Documento con los casos impresos o compartido en Drive.
- Rúbrica simple para guiar la observación de elementos de escucha activa.
- Módulo de seguimiento posterior (opcional): checklist individual de aplicación en situaciones reales.

Responsables del uso y facilitación:

- Facilitadora (asesora externa): presenta la consigna y modera la discusión.
- Equipo impulsor: apoya los grupos, toma registros, observa participación.

Anexo XIII - Modelo de Autoevaluación - Programa de Formación

Objetivo: Esta ficha tiene como propósito promover una instancia de reflexión individual al finalizar el programa de formación en liderazgo con enfoque coach. Busca que cada participante pueda evaluar el desarrollo de sus competencias relacionales, identificar fortalezas y áreas de mejora, y comprometerse con acciones concretas de aplicación en su entorno laboral.

Instrucciones: Marcar con una cruz (✕) el número que mejor represente tu grado de acuerdo con cada afirmación. Escala:

1 = En desacuerdo total | 2 = En desacuerdo parcial | 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 = De acuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo

1. Me siento capaz de brindar retroalimentación constructiva a las personas de mi equipo.

1 2 3 4 5

2. Escucho activamente durante las conversaciones laborales, sin interrumpir ni anticipar respuestas.

1 2 3 4 5

3. Logro identificar y gestionar mis emociones ante situaciones de presión o conflicto.

1 2 3 4 5

4. Adapto mi estilo de liderazgo según las características, nivel de autonomía y necesidades del equipo.

1 2 3 4 5

5. Promuevo instancias de diálogo, reflexión y mejora continua en mi equipo de trabajo.

1 2 3 4 5

6. Fomento la autonomía y el desarrollo profesional de las personas que lidero.
1 2 3 4 5

7. Me comprometo a aplicar al menos una herramienta o enfoque aprendido durante este programa.

1 2 3 4 5

Espacio para reflexión personal (opcional):

- ¿Qué aspectos considero que he fortalecido a lo largo del programa?
- ¿Qué habilidades necesito seguir desarrollando como líder?
- ¿Qué acciones concretas me propongo implementar en mi equipo en los próximos tres meses?

Fecha:

Firma:

Anexo XIV - Diagrama de Gantt

2025 ACCIÓN	AGOSTO			SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE									
	4/8	11/8	18/8	25/8	1/9	8/9	15/9	22/9	29/9	6/10	13/10	20/10	27/10	3/11	10/11	17/11	24/11	1/12	8/12	15/12	22/12	
1 – Conformación del Equipo Impulsor del Plan de Comunicación y Liderazgo																						
2 – Taller de integración cultural "Vivir el Espíritu Lozada "																						
3 – Diseño e implementación de canales y herramientas de comunicación interna																						
4 – Diseño y elaboración del Manual de Comunicación Interna																						
5 – Diseño e implementación del programa de formación en liderazgo con enfoque coach																						

 Sombreado: periodo estimado de implementación por acción.