

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Programa de mejora de la comunicación interna y el liderazgo coach
en Lozada Viajes y Turismo”**

Alumno: Daniela Viviana Alvarez

DNI:31403384

Legajo: VRHU026013

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2025

Resumen

Lozada Viajes, empresa líder en el sector turístico de Argentina con presencia en 13 provincias y más de 80 puntos de atención al público. Tiene como problemática central la debilidad en los procesos de comunicación interna y el estilo de liderazgo rígido, la cual le pone un límite a la integración efectiva entre la casa matriz y las franquicias, afectando el clima laboral, el compromiso del personal y una fragmentación en la cultura organizacional. Para resolver esta situación, se implementará un proceso de transformación cultural y organizacional que tenga en cuenta la modernización de los canales de comunicación a través de plataformas digitales como Microsoft SharePoint y Microsoft Teams, además de un programa de formación en liderazgo coach para mandos medios, que promueva un estilo más colaborativo y empático. Como resultado, se llevará a cabo una mejora significativa en la colaboración interna y la motivación del equipo. Este cambio permitirá fortalecer el sentido de pertenencia y adaptabilidad de la empresa frente a un mercado competitivo y dinámico.

Palabras clave: Comunicación interna, Comunicación Digital Interna, Liderazgo coach, Cultura Organizacional

Abstact

Lozada Viajes, a leading company in the Argentine tourism sector with a presence in 13 provinces and more than 80 customer service points, faces a central problem: weak internal communication processes and a rigid leadership style, which hinders effective integration between the parent company and franchisees, affecting the work environment, staff engagement, and a fragmented organizational culture. To address this situation, a cultural and organizational transformation process will be implemented that includes the modernization of communication channels through digital platforms such as Microsoft SharePoint and Microsoft Teams, in addition to a leadership coach training program for middle management, promoting a more collaborative and empathetic style. As a result, there will be a significant improvement in internal collaboration and team motivation. This change will strengthen the company's sense of belonging and adaptability in a competitive and dynamic market.

Keywords: Internal Communication, Internal Digital Communication, Coaching Leadership, Organizational Culture

índice

<i>Introducción</i>	4
<i>Análisis de situación</i>	7
Análisis PESTEL	8
Análisis FODA	14
<i>Marco Teórico</i>	15
Comunicación Interna	18
Liderazgo Coach.....	19
<i>Diagnóstico y Discusión</i>	21
<i>Plan de Implementación</i>	23
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos	22
Alcances	22
Acciones	22
Modernización de los canales de comunicacion.....	23
Incorporación de reuniones mensuales	26
Formación en liderazgo coach	27
Marco temporal de la implementacion.....	29
Evaluación del impacto de la implementación	29
<i>Conclusión</i>	32
Recomendaciones	33
<i>Bibliografía</i>	35
<i>Anexos</i>	37
Anexo I - Materiales de capacitación	
Anexo II – Manual del Usuario	
Anexo III – Guía Rápida	
Anexo IV – Modelo de Reunión Mensual	

Anexo V – Modelo de evaluación de reuniones con franquiciados

Anexo VI – Programa de Liderazgo Coach

Anexo VII – Medición del programa de formación liderazgo coach

Anexo VIII – Medición del uso y satisfacción de la herramienta Microsoft SharePoint y Teams

Introducción

En la provincia de Córdoba se encuentra una de las franquicias más destacadas en el sector turístico de Argentina: Lozada Viajes. Esta exitosa empresa no solo opera en su región, sino que también extiende su influencia a 13 provincias, contando con más de 80 puntos de atención al público donde los viajeros pueden adquirir una amplia gama de servicios turísticos.

La historia de Lozada Viajes se remonta a finales de los años 80, cuando Cecilia y Facundo, una joven pareja con ganas de emprender, decidieron lanzarse al mundo de los viajes. Su propuesta inicial se centró en ofrecer vacaciones en Brasil, llevando a cabo sus primeras operaciones con la ayuda de su hijo Santiago, quien asumió el rol de coordinador de los viajes. El sueño de esta familia no tardó en tomar impulso y, a medida que la demanda crecía, la empresa comenzó a expandirse.

En 1990, Juan Cruz e Iván, los otros hijos de la pareja, se unieron a la gestión, y más tarde, Javier completó el equipo familiar. Juntos, pusieron en marcha una estrategia de crecimiento que incluyó la apertura de tres nuevos locales: dos en Córdoba y uno en Buenos Aires, un epicentro clave para el turismo en el país. La ambición de los Lozada de convertir su nombre en sinónimo de excelencia en turismo los llevó a buscar constantemente nuevas oportunidades, y así, unos años después, lanzaron su modelo de franquicias, el cual rápidamente se consolidó como uno de los más prominentes del país.

El reconocimiento llegó con el galardón de Visa en 2009, un hito que mejoró su financiación en comparación con la competencia y facilitó el desarrollo de campañas de marketing agresivas para aumentar el reconocimiento de la marca. En 2014, Cecilia y Facundo decidieron dar un paso al costado, traspasando las riendas de la compañía a uno de sus hijos. Este nuevo liderazgo se enfocó en revitalizar tanto los equipos de trabajo como la imagen corporativa, asegurando que Lozada Viajes mantenga su estatus como la opción preferida en el sector turístico del interior argentino.

Así, Lozada Viajes se establece como un referente en la industria de viajes, marcada por la visión emprendedora de una familia que trabajó arduamente para transformar su sueño en una empresa de éxito y reconocimiento nacional.

El análisis de la estructura organizativa y los procesos internos de la empresa revela que las dinámicas de comunicación y el enfoque del liderazgo presentan importantes fallas que afectan tanto a la operatividad como al clima organizacional. Los canales que se utilizan a

diario para la generación de la información se encuentran desactualizados respecto a las necesidades actuales, y esto se manifiesta en demoras significativas en la resolución de problemas que experimentan clientes en las franquicias, tanto durante el proceso de compra como en situaciones que surgen mientras viajan. Esta falta de inmediatez está comenzando a repercutir en la percepción de reputación corporativa, así como en las dinámicas internas de trabajo.

La centralización de las decisiones en la sede principal de Córdoba impone limitaciones a la capacidad de las franquicias para operar de manera más ágil. Aunque los franquiciados cuentan con cierta autonomía en lo que respecta a políticas locales y entrenamiento, la dependencia de la casa matriz genera una desconexión entre ellos, dificultando el flujo de información, el aprendizaje compartido y la integración operativa. Esta fragmentación es evidente en la organización de reuniones, limitadas a un único encuentro anual de carácter social, lo que refuerza la sensación de aislamiento entre las diferentes unidades de la red.

Por otro lado, el liderazgo dentro de la organización presenta un enfoque altamente técnico y orientado al cumplimiento riguroso de procesos establecidos en manuales, priorizando habilidades duras en lugar de blandas. Si bien esta metodología asegura un nivel técnico adecuado, deja de lado aspectos clave como la capacidad de los equipos para adaptarse a entornos cambiantes, la empatía en la resolución de conflictos y la construcción de un entorno colaborativo. Esto favorece un modelo de gestión funcional pero rígido, donde las interacciones humanas son percibidas como secundarias frente a la operatividad.

Algunos autores mencionaron la importancia que tiene la gestión de la comunicación interna y el liderazgo coach dentro de las organizaciones que formaran parte del marco de antecedentes del presente reporte de caso.

En lo que refiere a la comunicación interna Casali (2023) en un estudio cualitativo comparativo de medianas empresas argentinas, realizado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, expresa que la comunicación interna actúa como catalizador del cambio organizacional. Su principal aporte radica en demostrar cómo las empresas que implementaron estrategias de comunicación bidireccional aumentaron su capacidad de adaptación durante procesos de transformación. La investigación subraya que la comunicación interna efectiva no solo transmite información, sino que construye significados compartidos que facilitan la implementación de cambios estructurales.

Por su parte Díaz (2019) en la investigación cualitativa, realizada en la Provincia de Córdoba, resalta que la calidad de la comunicación interna tiene repercusiones directas en múltiples dimensiones del rendimiento laboral, como la productividad, la motivación de los empleados y la cohesión dentro de los equipos de trabajo. Uno de los hallazgos más significativos es que una comunicación clara y efectiva no solo ayuda a transmitir información importante, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y alineación con los objetivos organizacionales.

Además, Díaz (2019), menciona que la comunicación interna eficaz juega un papel relevante en la resolución de conflictos. La capacidad de los empleados para expresar sus opiniones y preocupaciones de manera abierta y segura contribuye a un ambiente laboral más saludable, donde los problemas pueden ser abordados de manera proactiva y no reactiva. Esto no solo disminuye la tensión en el lugar de trabajo, sino que también evita que los conflictos se conviertan en obstáculos que impidan el rendimiento optimizado.

En lo que refiere al liderazgo coach En su estudio, Ramírez (2019) , en una investigación exploratoria realizado en Córdoba, indica que el liderazgo coach no solo actúa como un facilitador de desarrollo personal y profesional entre los miembros del equipo, sino que también genera cambios culturales. Además, subraya la importancia de la empatía en el liderazgo coach. Los líderes que practican este enfoque son más receptivos a las necesidades individuales de sus colaboradores, lo que les permite construir relaciones sólidas y duraderas. Esta capacidad de conectar personalmente con los empleados facilita la alineación de los objetivos personales con los de la organización, lo que resulta en un mayor compromiso y dedicación hacia el trabajo que se realiza.

La relevancia de trabajar la comunicación interna y el liderazgo coach en una empresa como Lozada Viajes radica en su capacidad para transformar la dinámica laboral y potenciar el rendimiento colectivo. En un sector altamente competitivo y en constante evolución, una comunicación interna efectiva se erige como un factor fundamental que permite a la organización adaptarse a los cambios, fomentar el trabajo en equipo y mejorar la productividad.

Análisis de Situación

Lozada Viajes ha logrado establecer una presencia destacada en el mercado turístico argentino, operando en 13 provincias con una red que abarca 80 puntos de venta. Sin embargo, de esos 80 locales, solo cuatro son de propiedad directa de la empresa. A pesar de que la sede central muestra características de una empresa consolidada, esta misma fortaleza no se refleja completamente en la gestión de sus franquicias.

Los franquiciados operan con cierto grado de autonomía en áreas administrativas y de marketing, pero carecen del apoyo formal necesario para garantizar la cohesión y la imagen unificada de la marca. Esto puede resultar en decisiones desacertadas que impactan negativamente en la reputación y en la salud financiera de Lozada.

La comunicación entre la casa matriz y los franquiciados está limitada principalmente a correos electrónicos y llamadas telefónicas, restringida a situaciones urgentes. Esta falta de un canal de comunicación estructurado y continuo contribuye a la desconexión entre las sucursales y la central, donde no existe un área dedicada a atención al cliente interno. Además, la interacción formal se reduce a una reunión anual, que se realiza principalmente para establecer objetivos y celebrar el trabajo del año anterior, lo que limita la colaboración y el intercambio de ideas entre las diferentes unidades de negocio.

El área de recursos humanos, ubicada dentro de la administración, solo realiza funciones operativas básicas, como la gestión de nómina y la aplicación de sanciones. Las capacitaciones ofrecidas están en el campus virtual, orientadas a familiarizar a los empleados con los procesos internos y los nuevos destinos incorporados por Lozada. Esta falta de enfoque en el desarrollo de habilidades blandas y de liderazgo limita el potencial de los empleados para contribuir de manera efectiva a los objetivos organizacionales.

La misión de Lozada Viajes se centra en el desarrollo personal a través de la experiencia de viaje, buscando generar valor tanto para sus franquiciados como para sus clientes mediante un servicio de alta calidad. La empresa aspira a ser la más querida e inspiradora en el sector, fundamentando su estrategia en valores como la calidad, la creatividad, la calidez y la integridad de todos los miembros de su comunidad laboral. (Universidad Empresarial Siglo 21, 2025)

La empresa ha enfatizado la importancia de las normas como pilares para el cumplimiento de objetivos. Sin embargo, esta rigidez puede obstaculizar un enfoque más

flexible y adaptativo en la gestión diaria. Los manuales de normas y políticas son fundamentales para cumplir con los requisitos legales del sector, pero también pueden dificultar la innovación y la adaptación a nuevas dinámicas de mercado. Entre sus políticas más relevantes se encuentra la gestión ambiental, que se enfoca en la eficiencia energética y la conservación de recursos; asimismo, existe un compromiso explícito con la diversidad en todas las facetas de su operación.

Lozada Viajes propone una variada gama de servicios a sus clientes, que incluye vuelos, hospedajes, pasajes en tren, cruceros, excursiones y paquetes turísticos. Estos pueden ser predefinidos o diseñados a medida con el apoyo de agentes capacitados en los destinos ofertados.

Recientemente, la empresa está atravesando un proceso de transformación organizacional, buscando adaptarse a las demandas del mercado y a la competitividad del sector. Una de sus estrategias principales es la implementación de un modelo de omnicanalidad, que busca integrar todos los procesos de negocio dentro de un solo canal. Actualmente, Lozada opera a través de tres canales de venta distintos: el de operadores mayoristas, el sistema de franquicias y la venta online a través de su sitio web.

Para comprender cómo los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales influyen en la industria de viajes, se utilizará el análisis PESTEL. Este enfoque permitirá identificar las principales fuerzas externas que impactan tanto a Lozada Viajes como al sector en su conjunto, facilitando una visión clara de las oportunidades y amenazas que debe enfrentar la empresa en su camino hacia la innovación y la sostenibilidad.

Análisis PESTEL

Factores Políticos

La industria turística en Argentina en 2025 está atravesando un proceso de transformación significativo, impulsado por cambios en las políticas gubernamentales y la dinámica económica global. La desregulación de ciertos aspectos del sector ha facilitado la expansión de servicios turísticos, promoviendo una mayor inversión en infraestructura y mejorando la competitividad del país como destino. Sin embargo, esta flexibilización ha generado preocupación respecto al impacto ambiental y la calidad de los servicios ofrecidos, lo que ha desencadenado debates sobre la necesidad de mantener estándares de conservación en áreas protegidas (Pastormerlo, 2025).

En términos de competitividad, el turismo emisor ha crecido de manera extraordinaria debido a la apreciación del peso, lo que ha llevado a una mayor cantidad de argentinos a viajar al exterior. Este fenómeno ha generado un desbalance significativo en la industria, afectando la llegada de turistas extranjeros y disminuyendo los ingresos del sector. A pesar de los esfuerzos por incentivar el turismo receptor, la pérdida de competitividad cambiaria sigue siendo un obstáculo importante para la recuperación del mercado interno (Serrichio, 2025).

Para contrarrestar esta tendencia, el gobierno ha implementado políticas de incentivo destinadas a fortalecer la llegada de turistas internacionales. Se han identificado mercados estratégicos, como Brasil, Chile y Uruguay, con el objetivo de incrementar la conectividad aérea y diversificar la oferta turística. Estas iniciativas incluyen la expansión de hoteles en la Patagonia y el desarrollo de rutas enoturísticas en Cuyo, dirigidas a captar visitantes con alto poder adquisitivo. La promoción de eventos culturales y deportivos también ha sido una herramienta clave para atraer turistas y dinamizar la economía local.

Uno de los factores más determinantes en el comportamiento del turismo argentino ha sido la baja del dólar, lo que ha incentivado el crecimiento del turismo emisor. La estabilidad cambiaria y el aumento de los salarios en dólares han hecho que viajar al exterior sea una opción más accesible para muchos argentinos. Este fenómeno ha afectado directamente la demanda interna, planteando un desafío para el sector, que debe competir con destinos internacionales más atractivos en términos de costos. Para mitigar este impacto, se han impulsado estrategias de fidelización y promociones especiales para el turismo interno, con el fin de equilibrar la salida de turistas con el fortalecimiento de la demanda local (Barragan , 2025).

En este contexto, la industria turística en Argentina se encuentra en una etapa de ajustes y desafíos. Si bien la inversión y la innovación son elementos clave para su crecimiento, la necesidad de mejorar la competitividad y garantizar un equilibrio entre turismo emisor y receptor seguirá siendo un aspecto central en la evolución del sector. La sostenibilidad y la diversificación de la oferta serán factores determinantes para consolidar el posicionamiento del país en el mercado global y asegurar su resiliencia ante las fluctuaciones económicas y políticas

Factores Económicos

La industria de viajes y turismo enfrenta un panorama económico complejo, influenciado por factores internos y externos que afectan su competitividad y crecimiento. A

pesar de los desafíos, el sector sigue siendo un pilar fundamental de la economía nacional, con oportunidades de expansión y adaptación.

Uno de los principales factores que han impactado la industria es la apreciación del peso, lo que ha impulsado el turismo emisor y generado un desbalance en la balanza turística. Según un informe, en enero de 2025 la brecha entre turismo receptor y emisor superó los 1,2 millones de turistas, el mayor desbalance en una década. La pérdida de competitividad cambiaria ha afectado la llegada de extranjeros al país, lo que representa un desafío para la industria local (Infobae, 2025).

Por otro lado, el turismo interno ha mostrado signos de recuperación, especialmente en destinos tradicionales como la Costa Atlántica. A pesar de la incertidumbre económica, la ocupación hotelera en enero superó el 75%, impulsada por promociones bancarias y estrategias gubernamentales. Sin embargo, la salida de turistas argentinos hacia destinos internacionales sigue afectando la demanda interna, lo que obliga al sector a buscar nuevas estrategias para retener a los viajeros nacionales (La Nación, 2025).

El impacto económico del turismo sigue siendo significativo, con eventos como Semana Santa movilizándolo a 2,7 millones de turistas y generando un gasto total de \$733.000 millones. La inversión en infraestructura y servicios turísticos ha sido clave para sostener el crecimiento del sector, con la apertura de nuevos hoteles y la diversificación de la oferta turística. Sin embargo, la reducción de la estada promedio y el ajuste en los presupuestos de los viajeros reflejan una mayor cautela en el gasto turístico (Infobae, 2025).

Finalmente, la industria enfrenta el desafío de adaptarse a un mercado en constante cambio. La conectividad aérea y la recuperación del turismo internacional han sido factores determinantes en la evolución del sector. La implementación de inteligencia artificial y nuevas tecnologías en la gestión turística también está transformando la experiencia de los viajeros, permitiendo una mayor personalización y eficiencia en los servicios (La Nación, 2025).

Factores Sociales

En 2025, el fenómeno del turismo argentino en el exterior se ha visto considerablemente influenciado por el tipo de cambio favorable, lo cual ha permitido que un número creciente de argentinos viaje al extranjero. Diversos medios nacionales han reportado este aumento que refleja un cambio en el comportamiento de los consumidores ante las condiciones económicas del país.

Un informe del Diario Clarín (2025) destaca que la devaluación del peso frente al dólar ha generado una importante diferencia de precios que permite a los argentinos acceder a destinos internacionales a un costo relativamente más bajo, especialmente en comparación con el aumento en los precios de productos y servicios dentro del país. Este contexto ha llevado a un aumento del 30% en la compra de pasajes hacia países como Brasil, Chile y los Estados Unidos. Muchos argentinos están optando por destinos que ofrecen no solo sol y playa, sino también oportunidades de compras y nuevas experiencias culturales que se perciben como más accesibles en este contexto económico.

Además, las agencias de viajes han reportado un aumento significativo en las reservas para viajes al exterior, con un enfoque particular en destinos cercanos como Uruguay y Paraguay, que también ofrecen una experiencia turística enriquecedora sin largas distancias. Esto se debe en parte a la situación económica local que ha llevado a los viajeros a buscar alternativas más asequibles fuera de la Argentina (Diario Popular, 2025).

Factores Tecnológicos

La tecnología sigue presentándose como una herramienta clave para la competitividad en el sector turístico. En 2025, las agencias de viajes han acelerado la adopción de canales online, con un 65% de sus ventas provenientes de plataformas digitales. Esta transformación digital no solo responde a las demandas de los consumidores, que buscan experiencias más eficientes y rápidas, sino que también se ha convertido en una necesidad impulsada por la pandemia, que obligó a las empresas a diversificar sus métodos de venta y comunicación (Infobae, 2025, <https://goo.su/mOYXSj0>).

Uno de los desarrollos más significativos en este ámbito ha sido la implementación de aplicaciones de inteligencia artificial (IA), que permiten personalizar los planes de viaje según los intereses específicos de cada cliente. Estas herramientas utilizan algoritmos avanzados para analizar datos de comportamiento y preferencias, ofreciendo recomendaciones más precisas y relevantes. Por ejemplo, si un viajero ha mostrado interés en la aventura y la naturaleza, la IA puede sugerir actividades como trekking, excursiones o alojamientos en eco-lodges que se alinean con esos intereses. Este nivel de personalización no solo mejora la experiencia del usuario, sino que también incrementa la fidelidad del cliente hacia la agencia, ya que sienten que sus necesidades y deseos son comprendidos y atendidos de manera efectiva (Infobae, 2025, <https://goo.su/mOYXSj0>).

Factores Ecológicos

El turismo sostenible ha emergido como una prioridad fundamental para muchos destinos en Argentina, reflejando una creciente conciencia sobre la necesidad de proteger el medio ambiente y promover un desarrollo que beneficie tanto a las comunidades locales como a los visitantes. Este movimiento hacia la sostenibilidad se enfoca en disminuir el impacto ambiental del sector, abordando cuestiones relacionadas con el transporte, el alojamiento y la infraestructura turística.

Uno de los principales objetivos del turismo sostenible en Argentina es la reducción de la huella de carbono asociada tanto al transporte como a las operaciones turísticas. Esto se está logrando a través de diversas estrategias:

Energía Renovable: Muchos hoteles y alojamientos han comenzado a integrar fuentes de energía renovable en sus operaciones. La instalación de paneles solares, sistemas de energía eólica y otras tecnologías limpias permite a los alojamientos generar la energía que necesitan de manera más sostenible. Estos esfuerzos no solo ayudan a reducir la dependencia de combustibles fósiles, sino que también disminuyen los costos operativos a largo plazo.

Consumo de Productos Locales: Otra estrategia clave para fomentar el turismo sostenible es el énfasis en el consumo de productos regionales. La promoción de la gastronomía local no solo apoya a los agricultores y pequeños productores de la zona, sino que también ofrece a los turistas la oportunidad de disfrutar de experiencias auténticas y culturales. Los restaurantes y hoteles que utilizan productos regionales contribuyen a la economía local, minimizando a su vez el impacto ambiental derivado del transporte de alimentos a larga distancia (Rio Negro, 2025, <https://lc.cx/fAWirI>).

Factores Legales

La sanción de la Ley de Bases para la Regulación de la Actividad Turística en Argentina ha marcado un hito significativo en el marco legal del sector turístico dentro del país. Esta legislación busca establecer un marco normativo integral que regule las actividades relacionadas con el turismo, promoviendo la transparencia, la seguridad y el desarrollo sostenible del sector. A continuación, se explican los principales aspectos del marco legal que involucra la actividad de las empresas de turismo en Argentina luego de la sanción de esta ley entre los puntos más destacados son los siguientes:

- Promover un desarrollo turístico sostenible: Establece lineamientos claros para garantizar que el crecimiento del turismo no comprometa la integridad ambiental ni los recursos culturales y sociales de las comunidades locales.
- Proteger los derechos de los consumidores: Se busca asegurar que los viajeros tengan acceso a información clara y precisa sobre los servicios turísticos que consumen y que se sientan protegidos en caso de incumplimientos por parte de las empresas (La Nación, 2024, <https://lc.cx/DbBt6G>).

Una de las novedades más importantes que introduce la Ley de Bases es la creación de un Registro Nacional de Empresas de Turismo. Este registro tiene el propósito de:

Formalizar la actividad turística: Todas las empresas que deseen operar en el sector deben inscribirse, lo que permite tener un control más riguroso y asegurar que todas las entidades cumplan con los estándares establecidos por la ley.

Utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se puede realizar una evaluación integral del microentorno que impacta directamente en la competitividad y sostenibilidad de Lozada dentro del sector turístico. Este enfoque estratégico permite identificar las dinámicas clave que influyen en la posición de la empresa y proporciona un marco sólido para la toma de decisiones.

Capacidad de Negociación de los Clientes

La fuerza de negociación de los clientes es especialmente relevante debido a la abundancia de opciones disponibles en el mercado turístico. La competencia no solo se limita a agencias tradicionales, sino que ahora incluye plataformas digitales y proveedores independientes que compiten en términos de precios, calidad y personalización. Esto eleva las expectativas de los consumidores, quienes buscan experiencias únicas y valor añadido en cada interacción.

Capacidad de negociación de los Proveedores

La dependencia de Lozada de proveedores clave para ofrecer servicios turísticos de calidad posiciona a estos actores en un lugar de ventaja. Proveedores exclusivos, ya sean transportistas, operadores hoteleros o guías locales, tienen una capacidad sustancial para influir en los costos y la disponibilidad de recursos. Esto exige una gestión activa de las relaciones para garantizar el equilibrio entre calidad y precio.

Amenaza de Nuevos Competidores

Con la disminución de barreras burocráticas y la proliferación de herramientas digitales, el ingreso de nuevos competidores al sector turístico se ha simplificado significativamente. Sin embargo, la diferenciación basada en la experiencia acumulada y la calidad del servicio sigue siendo un desafío para los recién llegados.

Amenaza de ingresos de productos sustitutos

La transformación digital y el creciente acceso a herramientas de planificación han facilitado que los consumidores se conviertan en sus propios agentes de viajes. La amenaza de sustitutos, como aplicaciones de gestión de itinerarios o plataformas comparativas, presiona la relevancia de las agencias tradicionales.

Rivalidad entre competidores

La alta competencia en el sector turístico no solo incluye grandes jugadores digitales como Despegar o Booking, sino también empresas emergentes que ofrecen enfoques frescos y personalizados. Este nivel de competitividad requiere estrategias dinámicas para diferenciarse y mantener relevancia en el mercado.

El análisis de las cinco fuerzas muestra que Lozada opera en un entorno desafiante pero lleno de oportunidades. La capacidad de la empresa para adaptarse a las tendencias, anticiparse a las amenazas y fortalecer sus ventajas competitivas radica en su habilidad para integrar innovación tecnológica con estrategias centradas en el cliente. La adopción de estas prácticas puede garantizar su crecimiento y consolidación en el dinámico mercado turístico.

El análisis organizativo se llevará a cabo mediante la metodología FODA, con el objetivo de identificar las ventajas y desventajas en el entorno interno, así como las amenazas y oportunidades que surgen en el contexto externo.

Análisis FODA

Tabla 1 – Análisis FODA Lozada Viajes

Análisis FODA	Descripción
Fortalezas	<p>Presencia nacional a través de una amplia red de franquicias, aumentando la visibilidad en el mercado.</p> <p>Capital humano altamente capacitado en procesos y destinos promocionados, priorizando experiencia en la contratación.</p> <p>Modelo de planificación estratégica alineado con grandes multinacionales.</p>
Debilidades	<p>Insuficiencia de canales de comunicación que impide el flujo de información y la gestión de necesidades de los clientes.</p> <p>Mandos medios centrados en el cumplimiento de objetivos a través de protocolos estrictos, limitando la innovación.</p>
Oportunidades	<p>La incorporación de tecnología, como aplicaciones móviles y plataformas de gestión, facilitará la personalización de servicios y la mejora de la experiencia del cliente.</p> <p>La diversidad geográfica de Argentina permite el desarrollo de turismo de aventura: trekking, escalada, deportes acuáticos, etc., lo que atrae a un público joven y activo</p> <p>Asociarse con influencers y creadores de contenido puede ayudar a dar visibilidad a destinos y experiencias menos conocidos a través de plataformas sociales.</p>
Amenazas	<p>Disminución del poder adquisitivo y erosión de salarios que dificultan la planificación de viajes por parte de las familias.</p> <p>Eliminación de opciones de cuotas que impactan negativamente en la industria del turismo.</p>

Elaboración propia

El análisis FODA, de Lozada permite entender como las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan tanto su estructura interna como su relación con el entorno identifica elementos clave para optimizar su posición estratégica en el mercado.

La organización cuenta con una sólida presencia nacional, respaldada por su extensa red de sucursales que refuerzan su posicionamiento y reconocimiento entre los consumidores. Este alcance permite fortalecer su imagen de marca y captar una amplia gama de clientes en diferentes regiones.

Además, su equipo humano posee un nivel destacado de expertise, logrando una sinergia entre experiencia en el mercado y conocimiento técnico. A nivel estratégico, la empresa está implementando iniciativas de proyección empresarial, que apuntan a ampliar su horizonte y posicionarla junto a firmas internacionales de renombre.

Sin embargo, enfrenta ciertos obstáculos internos, como la fragmentación en los canales comunicativos, lo cual dificulta el intercambio efectivo de información y la agilidad para atender solicitudes o resolver conflictos con los clientes. Adicionalmente, los mandos medios operan bajo enfoques rígidos que priorizan el cumplimiento de objetivos inmediatos, dejando de lado la creatividad y la promoción de soluciones innovadoras. Estas limitaciones restringen la capacidad de la organización para evolucionar y adaptarse al cambio.

A nivel externo, la empresa posee un enorme potencial para diversificarse y expandirse. El desarrollo de nuevas ofertas orientadas a segmentos menos saturados, como turismo especializado para adultos mayores o paquetes diseñados para estudiantes, representa un camino prometedor para incrementar su alcance en mercados poco explorados. Asimismo, la promoción de destinos locales abre una ventana para capitalizar la creciente demanda de experiencias autóctonas y sostenibles.

Por otro lado, el entorno actual presenta desafíos significativos, como la reducción del poder adquisitivo debido a contextos económicos adversos. Esto disminuye la capacidad de consumo de muchas familias, afectando directamente la demanda de servicios turísticos.

Desde el enfoque propio de la gestión de personas, resulta evidente que Lozada Viajes sostiene su presencia en el sector turístico argentino a través de una amplia red de sucursales y franquicias, lo que incrementa la visibilidad y cobertura nacional de la marca. Sin embargo, la heterogeneidad en la gestión de estos puntos se traduce en desafíos para asegurar la coherencia en la experiencia del cliente y el fortalecimiento de la identidad corporativa en todas sus unidades.

La operatoria cotidiana muestra una preferencia por canales de comunicación básicos y esporádicos, donde el vínculo directo y el intercambio multidireccional son escasos, reduciendo

la capacidad de respuesta conjunta ante las demandas del mercado y limitando el aprendizaje compartido entre las distintas áreas y sucursales.

El área de recursos humanos cumple un papel principalmente transaccional, enfocado en la administración de nómina y tareas operativas, mientras las instancias de capacitación priorizan aspectos técnicos y el conocimiento de destinos, quedando relegado el desarrollo de competencias vinculadas a habilidades blandas y liderazgo. Esta orientación meramente operativa influye en la motivación del personal y restringe las posibilidades de alineación firme con los valores y objetivos que la compañía declara como estratégicos, tales como la creatividad, la calidad en el servicio y la integridad de su comunidad laboral.

Por otra parte, el entorno en el que Lozada Viajes se desenvuelve demanda innovación constante, agudeza para responder a los cambios regulatorios, tecnológicos y competitivos, así como también la capacidad de adaptarse a un mercado que enfrenta el impacto de variaciones en el poder adquisitivo, el auge de canales digitales y la preferencia de los consumidores por experiencias diferenciadas y personalizables.

Marco Teórico

Se presentan a continuación desde la visión de diversos autores los conceptos de comunicación interna, comunicación digital y liderazgo coach que son los ejes centrales del presente trabajo.

Comunicación Interna

La comunicación interna organizacional es un proceso estratégico que permite la transmisión de información, ideas, valores, emociones y objetivos dentro de una organización. No se trata solo de compartir datos, sino de generar entendimiento y cohesión entre los diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales. Según Chiavenato (2009), la comunicación es un factor clave en la motivación, el liderazgo y la coordinación de actividades.

La comunicación interna se refiere al flujo de información que ocurre dentro de una organización, abarcando tanto la comunicación vertical (entre niveles jerárquicos) como horizontal (entre empleados de diferentes departamentos) una comunicación interna efectiva es clave para el compromiso de los empleados y la alineación hacia los objetivos organizacionales (Gonzalez,2019).

Según Ramos (2020), la comunicación interna promueve el sentido de pertenencia, facilita la resolución de conflictos y mejora la cohesión del equipo. Una comunicación deficiente puede llevar a malentendidos, desmotivación y un bajo rendimiento en la organización.

Según Argenti (2007), las funciones principales de la comunicación interna son:

- Informar: garantizar que los colaboradores conozcan la estrategia, políticas y objetivos organizacionales.
- Motivar: alinear a los empleados con la cultura organizacional y fomentar su compromiso.
- Coordinar: facilitar la colaboración entre áreas y equipos.
- Retroalimentar: permitir que la organización escuche y responda a sus miembros.

Para desarrollar una comunicación interna efectiva, es necesario establecer canales claros y accesibles, fomentar la retroalimentación constante y generar espacios de diálogo entre todos los niveles de la organización, los líderes deben ser proactivos en comunicar la visión de

la empresa y en crear un ambiente de confianza, estimulando así un flujo comunicacional fluido y bilateral (Rodríguez, 2021).

Comunicación Digital

La comunicación digital implica el uso de plataformas tecnológicas para el intercambio de información dentro y fuera de las organizaciones, este concepto como una herramienta que ha transformado la manera en que las empresas interactúan con sus públicos, permitiendo un acceso inmediato y una mayor interacción (Macías,2021).

Según Castells (2009), vivimos en una “sociedad en red”, donde el poder y la información circulan a través de estructuras digitales que transforman radicalmente la forma en que las personas interactúan y las organizaciones se comunican. En este nuevo ecosistema, la comunicación ya no es unidireccional ni estática, sino que se vuelve interactiva, bidireccional, inmediata y descentralizada, características propias del entorno digital.

Dada la creciente digitalización de las interacciones laborales, Jiménez (2022) enfatiza que la comunicación digital no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también abre nuevas oportunidades para construir relaciones más dinámicas y personalizadas con los clientes y colaboradores. La falta de un enfoque estratégico en la comunicación digital puede llevar a la fragmentación del mensaje de la marca y al desinterés de los empleados.

Para que la comunicación digital sea efectiva, las organizaciones deben elegir las plataformas adecuadas y capacitar a su personal en el uso de estas herramientas. Alarcón (2020), subraya la importancia de establecer políticas de uso claro de las herramientas digitales y fomentar un ambiente colaborativo donde la información fluya sin restricciones, promoviendo así un sentido de comunidad entre los diferentes actores de la empresa.

Liderazgo Coach

El liderazgo coach combina habilidades de liderazgo con principios de coaching para desarrollar el potencial de los colaboradores. Mendoza (2020), define este enfoque como un proceso en el que el líder actúa como facilitador del aprendizaje, ayudando a sus equipos a descubrir soluciones y mejorar su rendimiento.

Según John Whitmore (2003), pionero en el desarrollo del coaching aplicado al ámbito organizacional, afirma que el coaching libera el potencial de una persona para maximizar su desempeño. No se trata de enseñar, sino de ayudarlo a aprender. Esta definición refleja el cambio de paradigma en el liderazgo tradicional, en el cual el líder deja de ser una figura

autoritaria para convertirse en un facilitador del aprendizaje, el autoconocimiento y la mejora continua.

El liderazgo coach es importante en el contexto actual, donde la adaptabilidad y la innovación son esenciales para el éxito organizacional. Damiano (2021), argumenta que los líderes que adoptan un enfoque de coaching pueden generar relaciones de confianza y promover un ambiente de trabajo que incentive la creatividad y el compromiso. Este tipo de liderazgo es especialmente efectivo para fomentar la comunicación abierta y el desarrollo personal en los equipos.

Para desarrollar un liderazgo basado en el coaching, los líderes deben formarse en habilidades de escucha activa y empoderamiento, orientándose a crear un espacio de confianza donde los colaboradores se sientan seguros para expresar sus ideas y aspiraciones. Además, se debe impulsar la formación continua y el feedback constructivo, permitiendo que cada miembro del equipo crezca y se desarrolle en su rol (Fernández Aguado, 2019).

En un entorno organizacional dinámico, la convergencia entre comunicación interna, comunicación digital y liderazgo coach se presenta como un pilar esencial para el éxito. La comunicación interna establece una base sólida para la cohesión del equipo, asegurando que los valores y objetivos organizacionales sean compartidos y comprendidos por todos. Al integrarse con estrategias digitales, se amplifican las posibilidades de interacción y eficiencia, permitiendo una comunicación más ágil y accesible que fortalece la conexión entre empleados y la organización.

Diagnóstico y Discusión

En la actualidad, Lozada Viajes enfrenta una fragilidad considerable en la forma en que se produce y comparte la información dentro de su red de franquicias. Los mecanismos actuales de comunicación, limitados y poco actualizados han creado barreras que dificultan la integración y la cohesión con la sede central, generando aislamientos organizacionales. Como resultado, los socios estratégicos no logran identificarse plenamente con la cultura y los valores de la empresa, lo que repercute negativamente en la construcción de una identidad corporativa fuerte y unificada.

A esto se suma una gestión de liderazgo centrada mayoritariamente en procedimientos administrativos, que restringe la posibilidad de que los colaboradores se vinculen de manera significativa con su trabajo y la organización. En este contexto, el personal percibe escasas oportunidades de desarrollo personal y profesional, lo que limita su participación, desacelera la innovación y favorece la rotación de talento valioso dentro de la empresa.

Este obstáculo comunicativo y de liderazgo tiene consecuencias directas sobre la capacidad competitiva y la sustentabilidad de Lozada Viajes. Las brechas en el flujo de información y el escaso acompañamiento a las franquicias afectan no solo la eficiencia operativa, sino también la calidad del servicio y la satisfacción del personal, factores clave ante los desafíos actuales del sector turístico. En un entorno donde la diferenciación y la coherencia de marca pueden significar la permanencia o el desplazamiento del mercado, no abordar estos temas supone un riesgo estratégico significativo.

Es importante fortalecer los mecanismos de comunicación y en evolucionar el estilo de liderazgo no es solo una mejora interna, sino un factor determinante para el éxito futuro de la organización. Al desarrollar canales digitales claros, accesibles y alineados entre todos los actores, Lozada Viajes podrá no solo optimizar la coordinación operativa, sino también cultivar un sentido de propósito compartido que motive, retenga e impulse el talento.

Del mismo modo, apostar por un liderazgo que inspire, acompañe y desarrolle a sus equipos permitirá multiplicar la capacidad adaptativa de la empresa ante los cambios del mercado y generar una cultura organizacional dinámica. Estos avances, lejos de ser un gasto, representan una inversión estratégica que influirá directamente en la reducción de costos por rotación, el incremento del compromiso del personal y la obtención de mejores resultados

económicos a largo plazo, sentando las bases para un crecimiento sostenido en un entorno de alta competencia e incertidumbre.

Vale la pena invertir en un plan de comunicación digital y en la formación de liderazgo coach porque es clave para el futuro de Lozada Viajes. La implementación de un sistema de comunicación digital no solo facilitará la adaptación a nuevas tecnologías, lo que mejora la interacción con los franquiciados. Por otro lado, formar a los líderes en el enfoque de coaching promoverá un ambiente de trabajo que valora el desarrollo profesional y la retroalimentación constante, lo que a su vez aumentará la retención del talento y la cultura organizacional. En conjunto, estas inversiones no solo aseguran la sostenibilidad de la organización, sino que posicionan a Lozada Viajes como un referente en la industria, capaz de afrontar desafíos y aprovechar oportunidades en un entorno empresarial en constante cambio.

Plan de Implementación

Objetivo General

Desarrollar e implementar un sistema participativo de comunicación interna digital junto con un programa de formación en liderazgo coach, que fortalezca la conexión, colaboración y compromiso entre colaboradores y franquicias de Lozada Viajes a nivel nacional, impulsando una cultura organizacional innovadora y una mayor satisfacción de los empleados.

Objetivos Específicos

1. Modernizar los canales de comunicación interna digital incorporando Sharepoint para garantizar un flujo de información ágil, claro e inclusivo en todas las franquicias y oficinas de Lozada Viajes.
2. Fomentar la participación y el intercambio colaborativo a través de Teams para consolidar una comunidad de aprendizaje y mejora continua en toda la organización.
3. Desarrollar un programa de formación en liderazgo coach dirigido a mandos medios y franquiciados, que potencie habilidades de acompañamiento, motivación y gestión efectiva de equipos para impulsar el desempeño y la innovación.

Alcances

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

Marco temporal: El plazo de implementación del plan tendrá la duración de 6 (seis) meses, iniciando en agosto y finalizando en enero de 2026.

De contenido: Se contempla un programa de formación destinada a los mandos medios de la compañía en liderazgo coach.

Acciones

Modernización de los canales de comunicación

Actualmente, en Lozada Viajes la comunicación interna se basa casi exclusivamente en el uso del teléfono y correo electrónico, lo que genera dificultades para unificar los mensajes,

asegurar que la información llegue a todos los colaboradores y franquicias. Esta dependencia de canales poco integrados dificulta la coordinación y la creación de una cultura organizacional sólida, especialmente para una empresa con presencia nacional y 91 empleados distribuidos a lo largo y ancho de Argentina. Por ello, la implementación de una solución tecnológica moderna y accesible se vuelve indispensable para superar estas limitaciones y optimizar la gestión del conocimiento.

Para cumplir con este desafío, se ha elegido herramienta la plataforma Microsoft SharePoint, parte del ecosistema Microsoft 365, reconocida globalmente por su robustez y versatilidad. SharePoint posibilita la creación de una intranet centralizada y personalizada, que organiza noticias institucionales, documentos, calendarios, formularios, flujos de aprobación y espacios colaborativos. Además, se integra con otras aplicaciones habituales como Microsoft Teams, Outlook y OneDrive, facilitando la comunicación instantánea, la gestión documental y el trabajo en equipo desde cualquier dispositivo, ya sea computadora o móvil. Esto permitirá a Lozada Viajes contar con un canal digital que reemplaza exitosamente el uso exclusivo de teléfono y correo electrónico.

La migración hacia SharePoint desde el sistema actual de comunicación se planificará de forma organizada y gradual para asegurar continuidad y adopción. Primeramente, se realizará un inventario y clasificación de la información actual correos frecuentes, documentos y procedimientos para decidir qué contenidos migrarán, cuáles se archivarán y cuáles serán actualizados. Paralelamente, se configurará la intranet en SharePoint adaptando bibliotecas, listas, permisos y estructura de la comunicación a las necesidades específicas de Lozada Viajes.

Durante una etapa de coexistencia, los empleados podrán seguir usando los canales tradicionales mientras se familiarizan con SharePoint, capsulando dudas mediante sesiones formativas virtuales y presenciales organizadas por Recursos Humanos. Finalmente, tras una prueba piloto y la adquisición de confianza por parte de los colaboradores, se dará por concluida la transición, consolidando SharePoint como la única plataforma oficial para la comunicación y gestión interna.

En este proceso, el gerente y los analistas de Recursos Humanos desempeñará un rol clave en la implementación y seguimiento, coordinando junto con el área de sistemas encargada de la instalación técnica, personalización y soporte de la plataforma. Recursos Humanos también liderará la capacitación, diseñando materiales didácticos, talleres y espacios de consulta permanente. Además, colaborará con los líderes de cada franquicia, quienes actuarán

como referentes y multiplicadores, incentivando el uso cotidiano de la herramienta y recogiendo sugerencias para mejoras continuas. De este modo, se asegura una aceptación cultural y técnica plena de la herramienta.

La intranet incluirá secciones con noticias, documentos útiles, calendarios de actividades, encuestas y espacios de reconocimiento, así como módulos exclusivos para franquicias. Notificaciones automáticas y alertas por correo o en Teams garantizarán que nadie pierda información relevante. La plataforma estará disponible desde cualquier dispositivo conectado a internet, facilitando el acceso permanente de todo el equipo no importa dónde se encuentren. A partir de esta modernización, Lozada Viajes contará con una comunicación interna eficiente, inclusiva y colaborativa que fortalecerá sus operaciones y cultura organizacional.

La implementación de esta solución tecnológica se llevará a cabo en dos etapas durante agosto y septiembre de 2025: en agosto se realizará el diagnóstico detallado de la comunicación actual y la clasificación de contenidos a migrar, además de seleccionar y configurar la plataforma SharePoint personalizada según las necesidades de la empresa; paralelamente, se iniciará el diseño del plan de capacitación y comunicación interna para promover la adopción, preparando materiales y organizando talleres iniciales.

En septiembre, se desarrollarán las capacitaciones presenciales y virtuales para todos los empleados y líderes de franquicias, se realizará la migración efectiva de contenidos y datos identificados, mientras se habilita el período de transición durante el cual los colaboradores podrán usar simultáneamente la intranet y los canales actuales (anexo I, II, III). Finalmente, al cierre de septiembre, se consolidará SharePoint como el canal oficial de comunicación interna, con un seguimiento cercano por parte de Recursos Humanos para resolver dudas, recopilar feedback y asegurar la correcta adopción de la herramienta.

El valor económico de esta inversión para 91 usuarios es muy razonable y justifica su impacto operativo. La contratación de Microsoft SharePoint, con las licencias adecuadas, personalización, capacitación y soporte anual, tiene un costo de \$1.800.000.

Para medir su efectividad, Recursos Humanos llevará un seguimiento mensual de indicadores clave como el número de usuarios activos, frecuencia de ingreso, participación en encuestas y foros, y satisfacción general a través de encuestas internas. Estos datos permitirán ajustar la estrategia de comunicación y formación para maximizar la adhesión y el impacto positivo de esta modernización en toda la organización.

Incorporación de reuniones mensuales

El objetivo de este segundo programa de implementación es promover un espacio de intercambio colaborativo dentro de Lozada Viajes, entre la sede central y las franquicias, usando como herramienta de gestión Microsoft Teams, incluida con la contratación de SharePoint, que es la plataforma digital central en materia de comunicación interna. Esta herramienta facilitará la conexión directa y constante entre la casa central y los franquiciados, creando un espacio donde se comparta conocimiento, se establezcan metas claras y se propicie una cultura de mejora continua en toda la organización.

Las reuniones que se realizarán por Teams serán el núcleo principal de esta estrategia. En estas sesiones se abordarán temas específicos que nacen de las experiencias y necesidades propias de cada franquiciado. Por ejemplo, se discutirán buenos resultados, dificultades operativas, propuestas de mejoras, y la alineación de objetivos comerciales y de servicio al cliente. El propósito es que cada franquiciado aporte su perspectiva real, para que se construyan soluciones prácticas y adaptadas a cada contexto, generando un aprendizaje colectivo valioso.

Las reuniones convocadas en Microsoft Teams contarán con la participación de al menos un responsable o gerente de cada franquicia, quienes conocen de primera mano las operaciones y desafíos locales. Además, participarán el jefe de Recursos Humanos, encargado de coordinar la capacitación. Por último, estarán presentes líderes de áreas estratégicas como operaciones, comercial y soporte, cuya función es apoyar, guiar y tomar decisiones basadas en la información compartida. Esta composición garantiza un diálogo constructivo, con claridad en responsabilidades y un vínculo directo entre la casa central y las franquicias.

La implementación del uso de Microsoft Teams para las reuniones mensuales se llevará a cabo de manera organizada entre octubre y diciembre. En la primera semana de octubre, el equipo de Recursos Humanos realizará un diagnóstico inicial para identificar los temas clave y las prioridades basadas en las experiencias y necesidades de cada franquicia. Durante la segunda semana de octubre, se consolidará la agenda para la primera reunión mensual, definiendo con claridad los puntos concretos a tratar, y se prepararán y enviarán las invitaciones formales a todos los participantes, incluyendo la agenda detallada. En la tercera semana, Recursos Humanos confirmará la asistencia de los invitados y recopilará aportes previos que puedan enriquecer la agenda, además de enviar recordatorios para asegurar la participación. Para el final de octubre, el área de sistemas junto con Recursos Humanos configurará los

canales y grupos necesarios en Microsoft Teams y verificarán que todos los participantes tengan acceso y conexión estable para el encuentro.

La primera reunión mensual tendrá lugar en la primera semana de noviembre, en la cual se presentarán los objetivos, se fomentará el intercambio de experiencias entre franquicias y se establecerán metas iniciales. La segunda reunión mensual se realizará en la primera semana de diciembre, donde se revisarán los avances, se abordarán obstáculos y se ajustarán los objetivos en función de los aportes recibidos (Anexo IV- modelo de reunión mensual). Finalmente, a finales de diciembre, se hará una evaluación preliminar del impacto del proyecto a través de encuestas de satisfacción y análisis de la participación, permitiendo así discutir mejoras para futuras reuniones y ciclos de trabajo (Anexo V- modelo de evaluación).

El beneficio principal de esta estrategia es que cada franquiciado sentirá un respaldo constante y directo que los impulsa a mejorar, mientras que la casa central obtiene información valiosa y actualización en tiempo real para tomar decisiones acertadas. De este modo, Microsoft Teams es más que una herramienta tecnológica: se convierte en un vehículo para fortalecer los vínculos, el compromiso y el éxito compartido en toda la organización.

Formación en liderazgo coach

La última etapa del plan de implementación consiste en un programa integral de formación en liderazgo coach, dirigido especialmente a mandos medios de la casa matriz de Lozada Viajes, cuyo principal objetivo es fortalecer habilidades clave como el acompañamiento, la motivación y la gestión eficaz de equipos de trabajo.

Este proyecto surge con la intención de modificar el enfoque tradicional del liderazgo administrativo que se ha venido aplicando, orientando hacia un estilo más colaborativo, empático y proactivo. La transformación busca no solo mejorar el desempeño diario de los equipos, sino también fomentar un entorno donde la innovación y la adaptabilidad sean elementos centrales para afrontar los desafíos del sector.

Para garantizar la calidad y efectividad de esta formación, el programa será impartido por un coach profesional certificado siendo el elegido Gonzalo Colina Capputo, quien tiene una amplia experiencia tanto en liderazgo como en coaching ejecutivo. Este especialista aportará no solo conocimientos técnicos y metodológicos, sino también una visión práctica adaptada a la realidad de la organización, asegurando así que los contenidos sean relevantes y aplicables desde la primera sesión.

La sede central de Lozada Viajes será el espacio físico escogido para la realización de los seis encuentros que componen el programa. Estas sesiones se desarrollarán desde noviembre hasta enero, con una duración estimada de cuatro horas cada una. A lo largo de estos encuentros, se abordarán diferentes temáticas vitales para el desarrollo de competencias de liderazgo coach. El programa comenzará con una sesión introductoria orientada a diagnosticar el nivel actual de capacidades de los participantes y a establecer objetivos específicos de mejora, permitiendo personalizar las siguientes acciones formativas acorde a las necesidades detectadas.

Las siguientes sesiones profundizarán en la comunicación efectiva, donde se entrenarán técnicas como la escucha activa, el uso de preguntas poderosas y la entrega de feedback constructivo, herramientas fundamentales para un liderazgo basado en el coaching. Posteriormente, se abordarán estrategias para motivar a los equipos y gestionar resistencia al cambio, entendiendo las distintas fuentes de motivación tanto intrínsecas como extrínsecas. Además, se integrarán contenidos para el manejo adecuado de conflictos y la toma de decisiones desde un enfoque colaborativo y centrado en soluciones que beneficien a todo el equipo.

Una parte fundamental del programa estará dedicada a fomentar la innovación y el cambio cultural dentro de la organización, enseñando a los líderes a impulsar procesos de transformación que favorezcan la mejora continua y la generación de ideas nuevas. En el cierre, se realizará una evaluación exhaustiva de los aprendizajes obtenidos y se diseñará un plan de acción individualizado para cada participante, garantizando que la transferencia de conocimientos a la práctica cotidiana sea efectiva y sostenible en el tiempo.

La metodología del programa se caracterizará por su naturaleza práctica y participativa, combinando breves exposiciones teóricas con actividades interactivas, simulaciones, ejercicios en grupos pequeños y análisis de casos propios de la organización. Se fomentará la reflexión personal y el intercambio entre pares, facilitando así la consolidación de aprendizajes y el desarrollo de una red de apoyo entre los participantes que continúe más allá del programa.

Previo al comienzo de las sesiones, en octubre se llevará a cabo un trabajo preparatorio que incluye la contratación formal del coach, la definición de fechas específicas y la organización logística en la sede central, así como la comunicación amplia a todos los mandos medios y franquiciados involucrados. Este período también servirá para sensibilizar y preparar

a los participantes sobre la importancia del cambio en el estilo de liderazgo y los beneficios que pueden obtener tanto a nivel individual como colectivo (Anexo VI).

El presupuesto para la implementación contempla una inversión para 10 asistentes de \$3.600.000, que incluye los honorarios profesionales del coach, costos asociados a la logística de las instalaciones, materiales didácticos impresos y digitales, soporte tecnológico para el seguimiento y un presupuesto asignado al refrigerio de los asistentes. Se considera una inversión estratégica que aportará beneficios sustanciales a corto y mediano plazo.

Entre los beneficios esperados destacan la consolidación de un modelo de liderazgo motivador y humano, una mejora tangible en la comunicación interna y en la gestión de equipos, así como un mayor nivel de compromiso y productividad.

Para garantizar la efectividad del programa, se implementarán diversas herramientas de medición y evaluación. Cada sesión finalizará con encuestas de satisfacción y autoevaluaciones que permitirán obtener retroalimentación inmediata sobre el contenido y la dinámica. A mediano plazo, se analizarán indicadores clave de desempeño, como la reducción de conflictos, mejora en la eficiencia operativa y la retención del talento. También se llevarán a cabo entrevistas y reuniones de seguimiento para evaluar el impacto real en el día a día y ajustar futuros planes formativos según los resultados (Anexo VII).

Marco temporal de la implementación

Tabla 1- Diagrama de Gantt

Actividad	Ago.				Sep.				Oct.				Nov.				Dic.				En.	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Diagnóstico y relevamiento de la comunicación actual	X	X																				
Inventario y clasificación de contenidos a migrar	X	X	X																			
Selección y configuración de SharePoint	X	X	X	X																		
Diseño del plan de capacitación y comunicación interna	X	X	X	X	X	X																
Capacitaciones presenciales y virtuales					X	X	X															
Migración efectiva de datos y contenidos						X	X	X														
Período de coexistencia SharePoint y canales tradicionales						X	X	X	X													
Lanzamiento oficial y seguimiento inicial de SharePoint							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Diagnóstico inicial para reuniones mensuales vía Teams									X	X	X	X										

Definición de agenda y envío de invitaciones primera reunión Teams	X								
Confirmación de asistencia y recopilación de aportes agenda Teams	X								
Configuración técnica y acceso a Microsoft Teams				X					
Primera reunión mensual en Teams				X					
Segunda reunión mensual en Teams								X	
Evaluación preliminar y ajustes de reuniones Teams									X
Preparación del programa de Liderazgo Coach (contratación, logística, comunicación)	X	X	X	X					
Sesiones formativas liderazgo coach (6 encuentros)					X	X	X	X	X
Evaluación y seguimiento post formación liderazgo coach									X X X X

Elaboracion propia

Elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

Los costos del proyecto son:

1. Incorporación de SharePoint y Reuniones por Teams (misma plataforma) - \$ 1.800.000
2. Capacitación en liderazgo coach - \$ 3.600.000
3. Honorarios por el diseño de la propuesta (corresponde al salario promedio de un analista de RRHH) - \$ 1.600.000
4. Costo total: \$ 7.000.000

La inversión de 7 millones de pesos para la modernización de los canales de comunicación y la formación en liderazgo representa un paso estratégico fundamental para Lozada Viajes. Desde un punto de vista cualitativo, esta inversión permitirá un cambio estructural en la forma en que la empresa gestiona la comunicación interna y el liderazgo. La implementación de una plataforma integrada como SharePoint, combinada con el uso de Microsoft Teams, facilitará una comunicación fluida, clara y rápida, eliminando las barreras que hasta ahora generaban pérdidas de información, malentendidos y falta de coordinación entre la casa central y las franquicias (Anexo VIII – modelo de evaluación de uso y satisfacción). Además, el acceso desde cualquier dispositivo y la centralización del conocimiento contribuirán a fortalecer la cultura organizacional, promoviendo la colaboración y el compromiso de todos los colaboradores sin importar su ubicación geográfica, lo que se

traducirá en un entorno de trabajo más participativo permitiendo una mejora en el clima organizacional.

Por otro lado, la formación en liderazgo coach dotará a los mandos medios de habilidades clave para acompañar y motivar a sus equipos desde un enfoque empático y colaborativo. Esto no solo mejorará la gestión cotidiana, sino que también fomentará un ambiente propicio para la innovación, la adaptación al cambio y la mejora continua, aspectos esenciales en un sector dinámico como el turismo.

La medición del proyecto se realizará por medio de los siguiente KPIS:

Indicador	Definición	Fuente de datos	Frecuencia	Meta sugerida
Satisfacción general	Promedio de la pregunta “¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?” (escala 1–5)	Resultados encuestas de pulso (Forms / SharePoint)	Mensual	≥ 4.0 en 12 meses
Adopción de plataforma	% de empleados activos en Teams/SharePoint (uso mínimo: ≥3 accesos/semana)	Analytics de Microsoft 365 (Teams + SharePoint)	Mensual	70% en 6 meses / 85% en 12 meses
Mejora de liderazgo	Promedio en evaluación 360° de mandos medios (post - pre, escala 1–5)	Evaluaciones 360° y registros de formación	Semestral	+0.5 puntos a los 6 meses tras formación
Tiempo de respuesta interna	Tiempo medio desde una consulta interna hasta primera respuesta (horas laborables)	Registros de mensajes/tickets en Teams o sistema interno	Mensual	≤ 4 horas en jornada laboral

Elaboración propia

Conclusión

La problemática detectada en Lozada Viajes estuvo fundamentalmente relacionada con la fragilidad en los procesos de comunicación interna y el estilo de liderazgo, elementos que limitaban notablemente la cohesión organizacional, el compromiso del personal y su capacidad de adaptación en un entorno altamente competitivo y en constante transformación. Esta carencia generó una serie de dificultades recurrentes, tales como barreras para lograr una integración efectiva entre la casa matriz y las franquicias, lo que a su vez obstaculizaba la resolución rápida y eficiente de problemas cotidianos, reducía la eficiencia operativa y minaba los esfuerzos por fortalecer una cultura corporativa única y coherente en todos los niveles de la organización.

El impacto negativo de estas condiciones se tradujo en una menor motivación entre los colaboradores, una baja innovación y, en consecuencia, una debilitada capacidad para mantener la competitividad en un sector en permanente evolución. Frente a este panorama, el proyecto desarrollado permitió enfrentar y superar estas limitaciones a través de un proceso de transformación cultural y organizacional profundo que potenció, en primer lugar, las capacidades comunicativas internas y, en paralelo, fomentó el desarrollo de un liderazgo más efectivo y adecuado al contexto. Esta evolución no sólo mejora la coordinación y comunicación fluida entre las diferentes unidades de la empresa, sino que también refuerza la motivación del equipo, incentiva la innovación y fortalece el sentido de pertenencia hacia la organización.

Desde una óptica profesional en Recursos Humanos, este caso representa un claro ejemplo aplicado de cómo la gestión estratégica, tanto de la comunicación interna como del liderazgo, puede ser decisiva para el éxito empresarial, más aún en organizaciones con estructuras complejas, múltiples unidades operativas y alta dispersión geográfica. El informe reafirma la necesidad de implementar modelos de liderazgo que sean empáticos y participativos, capaces de desarrollar integralmente el talento de los colaboradores y de alinear los objetivos personales de cada miembro del equipo con las metas institucionales. Asimismo, pone de relieve la importancia de adoptar herramientas digitales innovadoras que faciliten una interacción ágil, la colaboración efectiva en tiempo real y la integración continua entre equipos, consolidando con ello una cultura organizacional que sea tanto adaptable como resiliente ante las exigencias del mercado y los cambios tecnológicos.

El principal aporte de este reporte radica en evidenciar que las intervenciones dirigidas a la mejora de la comunicación y el liderazgo no solo generan un incremento en la eficiencia

operativa, sino que tienen un impacto profundo y duradero en el clima laboral, la retención de talento y la construcción de una ventaja competitiva sostenible. En consecuencia, este trabajo aporta un marco de referencia valioso, demostrando que el fortalecimiento de la gestión humana en todos sus niveles es una estrategia clave para afrontar con éxito las situaciones complejas.

Recomendaciones

1. Implementación continua de capacitación y desarrollo en habilidades blandas: se recomienda ampliar los programas de formación para incluir regularmente habilidades de comunicación, resolución de conflictos y liderazgo transformacional, dirigidos no solo a mandos medios, sino a todo el personal. Esto fortalecerá el clima organizacional y preparará a los colaboradores para enfrentar desafíos futuros con mayor flexibilidad y autonomía.
 - Responsable: Departamento de recursos humanos
2. Fortalecimiento del área de Recursos Humanos con enfoque estratégico: la función de RRHH debe trascender la gestión operativa para convertirse en un socio estratégico, que participe en las decisiones que afectan el desarrollo del talento y la cultura. Esto implica dotar al área de recursos, tecnología y autonomía para diseñar políticas adaptadas a la realidad organizacional y sus múltiples frentes.
 - Responsable: director de la compañía y jefe de recursos humanos
3. Atención a la gestión del cambio cultural: ante la transformación provocada por la modernización digital y el liderazgo coach, es fundamental diseñar estrategias de gestión del cambio que contemplen la resistencia potencial, asegurando procesos sostenibles y asimilación plena por parte de todos los colaboradores.
 - Responsable: Gerencias y Recursos Humanos
4. Optimización de Procesos Operativos: se sugiere realizar una revisión y mejora continua de los procesos internos y operativos vinculados a la gestión de viajes y servicios, con el fin de aumentar la eficiencia, reducir costos y mejorar la experiencia del cliente.
 - Responsable: Coordinador de Operaciones.
5. Estrategia Comercial y Marketing Digital: se debe diseñar y ejecutar una estrategia comercial robusta que integre marketing digital, posicionamiento de marca y análisis de la competencia para ampliar el alcance de la empresa, captar nuevos segmentos de

mercado y fidelizar clientes actuales. Esto es clave para afrontar la competencia creciente y los cambios en el comportamiento del consumidor.

- Responsable: director Comercial y jefe de Marketing

Bibliografía

Fuentes de Libros

- Alarcón, C. (2020). Marketing Digital para Empresas. Editorial MNO, Málaga.
- Argenti, P. (2007). Corporate Communication. McGraw-Hill.
- Casali, P. (2023). Estudio de Casos en empresas medianas argentinas. Revista de Comunicación Organizacional: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Canvas. (2025). Historia de Lozada Viajes. Córdoba: Universidad Siglo 21.
- Castells, M. (2009). Comunicación y poder. Alianza Editorial.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill.
- Damiano, S. (2021). La empresa consciente. Editorial STU, Madrid.
- Díaz, F. (2019). La influencia de la comunicación interna en el rendimiento laboral. Córdoba: Revista de Ciencias Administrativas.
- Fernández Aguado, J. (2019). Liderazgo y Coaching. Editorial VWX, Córdoba.
- González, M. (2019). Comunicación interna: el vínculo entre la organización y sus empleados. Editorial XYZ, Madrid.
- Jiménez, S. (2022). La empresa digital: Comunicación y redes sociales. Editorial JKL, Madrid.
- Macías, F. (2021). Comunicación Digital y Redes Sociales. Editorial GHI, Sevilla.
- Mendoza, M. (2020). Liderazgo Coach: cómo potenciar el desarrollo de las personas en la organización. Editorial PQR, Bilbao.
- Ramos, J. A. (2020). Comunicación eficaz en la empresa. Editorial ABC, Barcelona.
- Ramírez, E. (2019). El liderazgo coach y su impacto en la cultura organizacional. Córdoba: Revista de estudios de liderazgo.
- Rodríguez, C. (2021). Gestión de la comunicación interna: de la teoría a la práctica. Editorial DEF, Valencia.
- Whitmore, J. (2003). Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas. Paidós Empresa.

Fuentes Web

Barragán, F. (10 de mayo de 2025). <https://tn.com.ar/>. Obtenido de <https://tn.com.ar/economia/2025/05/10/la-baja-del-dolar-y-las-vacaciones-de-invierno-reforzaran-el-boom-de-viajes-al-exterior-segun-los-analistas/>

Clarín. (23 de marzo de 2025). <https://www.clarin.com/>. Obtenido de https://www.clarin.com/sociedad/turismo-exterior-dispara-tipo-cambio_0_JUdcFalq1.html

Infobae. (9 de marzo de 2025). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com/innovacion-tecnologia-turismo-2025>

Infobae. (20 de abril de 2025). <https://www.infobae.com/>. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2025/04/20/turismo-27-millones-de-personas-viajaron-por-argentina-durante-el-fin-de-semana-largo-de-semana-santa/>

La Nación. (19 de marzo de 2025). <https://www.lanacion.com.ar>. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/como-la-industria-turistica-argentina-se-adapta-a-un-mercado-en-constante-cambio-nid19032025/>

La Nación. (18 de enero de 2025). www.lanacion.com.ar. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/turismo/nueva-ley-bases-impacto-turismo-argentino-nid15042025>

Pastormerlo, L. (26 de marzo de 2025). <https://www.lanacion.com.ar>. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/precios-experiencias-y-ambiente-que-implicancias-puede-tener-la-desregulacion-del-turismo-en-los-nid26032025/>

Serrichio, S. (1 de marzo de 2025). <https://www.infobae.com/>. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2025/03/01/turismo-segun-un-informe-el-deficit-es-epico-y-hay-acuciantes-problemas-de-competitividad/>

Anexos

Anexo I - Materiales de capacitación

1. Manual de usuario para empleados en Microsoft SharePoint

Este manual será un documento descargable que contendrá:

- Introducción a SharePoint: Conceptos básicos y beneficios de la herramienta.
- Acceso a la intranet: Cómo ingresar desde diferentes dispositivos (computadora, tablet, móvil).
- Navegación por la plataforma: Explicación de las secciones principales (noticias, documentos, calendario, foros).
- Uso de funciones clave: Subir, descargar, compartir documentos; participar en foros; enviar mensajes; usar notificaciones.
- Buenas prácticas: Normas de convivencia digital, seguridad y manejo de la información.
- Resolución de problemas comunes: Pasos para solucionar dificultades básicas, como problemas de acceso o sincronización.
- Soporte y contacto: Información de contacto para solicitar ayuda técnica o de RRHH.

2. Guía rápida de funciones básicas

- Acceder a noticias recientes.
- Descargar y subir archivos.
- Participar en encuestas o foros.
- Configurar notificaciones para las novedades importantes.

3. Videos tutoriales

- Cómo navegar y usar SharePoint desde la computadora.
- Cómo acceder y utilizar la intranet desde teléfonos móviles.
- Cómo buscar documentos y participar en conversaciones.

4. Preguntas Frecuentes (FAQs)

- ¿Qué hago si no recuerdo mi contraseña?
- ¿Cómo comparto un documento con un compañero?
- ¿Dónde encuentro el calendario de eventos?

- ¿A quién contacto si veo contenido incorrecto?

Las FAQs estarán accesibles dentro de la intranet y podrán actualizarse con base en la retroalimentación de los usuarios.

Manual de Usuario: Microsoft SharePoint para Lozada Viajes**1. Introducción**

¡Bienvenido a la nueva intranet de Lozada Viajes! Microsoft SharePoint es una plataforma que te permitirá estar actualizado, acceder a documentos importantes, comunicarte con tus compañeros y colaborar de forma sencilla, todo en un solo lugar.

2. Acceso a la intranet**Desde computadora**

1. Abre tu navegador web (Chrome, Edge, Firefox).
2. Ingresa a la URL: <https://lozadaviajes.sharepoint.com>
3. Introduce tu usuario y contraseña corporativa (los mismos que usas para tu correo).
4. Haz clic en “Iniciar sesión”.

Desde tu celular o tablet

1. Descarga la app **Microsoft SharePoint** desde Google Play o App Store.
 2. Abre la app e ingresa con tu usuario y contraseña corporativa.
 3. Accede a la intranet de Lozada Viajes desde la lista de sitios disponibles.
-

3. Navegación básica por la intranet

En la página principal encontrarás:

- **Noticias y anuncios:** Información y novedades importantes de la empresa.
- **Biblioteca de documentos:** Acceso a manuales, políticas, formatos y otros archivos.
- **Calendario de actividades:** Eventos, capacitaciones y fechas clave.
- **Foros y encuestas:** Espacios para opinar, hacer consultas y participar.
- **Contacto y soporte:** Formas de pedir ayuda o reportar problemas.

4. Uso de funciones clave

Subir un documento

1. Ve a la Biblioteca de documentos.
2. Haz clic en “Cargar” o arrastra el archivo desde tu computadora.
3. Espera que termine la carga y confirma que aparece en la lista.

Descargar un documento

1. Busca el documento en la biblioteca o usa el buscador.
2. Haz clic sobre el archivo para abrir o selecciona “Descargar”.

Participar en un foro o encuesta

1. Ingresa al área de Foros o Encuestas.
2. Lee la temática o pregunta planteada.
3. Escribe tu comentario o respuesta y haz clic en “Enviar”.

Configurar notificaciones

1. En la página principal o en secciones específicas, haz clic en el icono de campana.
 2. Selecciona las opciones para recibir alertas por correo o en la app cuando haya novedades.
-

5. Buenas prácticas

- Utiliza un lenguaje claro y respetuoso en los foros.
 - Guarda tus documentos en las carpetas adecuadas para fácil búsqueda.
 - No compartas información confidencial fuera de los espacios autorizados.
 - Revisa regularmente la intranet para estar informado.
-

6. Resolución de problemas comunes

Problema	Solución rápida
Olvidé mi contraseña	Solicita el reinicio vía el área de TI o enlace “Olvidé contraseña”
No puedo subir un archivo	Verifica que el archivo no exceda el tamaño permitido o que tienes permisos
No recibo notificaciones	Revisa configuración de alertas en tu perfil
No encuentro un documento	Usa el buscador o contacta al responsable de esa área

7. Soporte y contacto

Para cualquier duda o inconveniente, contacta a:

- **Recursos Humanos:** rrhh@lozadaviajes.com
- **Soporte TI:** soporte@lozadaviajes.com

También puedes enviar tu consulta directamente desde el formulario disponible en el apartado “Contacto y soporte” dentro de la intranet.

¡Esperamos que disfrutes usando la nueva intranet y que te ayude a mejorar tu trabajo diario en Lozada Viajes!

Anexo III – Guía Rápida

1. Cómo acceder a la intranet

Desde PC:

Abre tu navegador web y entra a:

<https://lozadaviajes.sharepoint.com>

Luego, ingresa tu usuario y contraseña corporativos.

Desde celular o tablet:

Descarga la app Microsoft SharePoint desde Google Play o App Store.

Abre la app e inicia sesión con tus datos corporativos.

2. Consultar noticias y anuncios

En la página principal de la intranet encontrarás las últimas noticias y anuncios de la empresa.

Haz clic sobre ellas para más detalles o documentos adjuntos.

3. Descargar documentos

Ve a la sección Biblioteca de documentos o usa el buscador.

Selecciona el archivo que necesitas y haz clic en Descargar para guardarlo en tu dispositivo.

4. Subir documentos

En la Biblioteca de documentos, haz clic en Cargar o simplemente arrastra el archivo desde tu computadora o móvil.

Espera a que la carga termine para confirmar que se subió correctamente.

5. Participar en foros y encuestas

Ingresa a la sección Foros y encuestas desde el menú principal.

Lee la pregunta o tema propuesto, escribe tu comentario o respuesta y haz clic en Enviar.

6. Configurar notificaciones

Haz clic en el ícono de campana ubicado en la parte superior o en secciones específicas.

Selecciona las opciones para recibir alertas por correo electrónico o en la app cuando haya novedades.

7. Contacto y Soporte

Si tienes dudas o problemas, puedes comunicarte con:

Recursos Humanos: rrhh@lozadaviajes.com

Soporte TI: soporte@lozadaviajes.com

También puedes usar el formulario de ayuda disponible en la intranet.

Anexo IV – Modelo de Reunión Mensual

Preparación antes de la reunión:

- Programar y enviar invitaciones con al menos una semana de anticipación, incluyendo la agenda detallada y cualquier material previo.
- Confirmar asistencia y enviar recordatorios 48 horas antes de la reunión.
- Asegurar que la plataforma Teams esté configurada y que todos tengan acceso.

Inicio de la reunión:

- Dar la bienvenida a los participantes y repasar brevemente el objetivo y la agenda.
- Verificar la presentación de todos (cámaras activadas si es posible) para facilitar la comunicación.

Desarrollo:

- Moderar el turno de palabra para que cada franquiciado pueda compartir experiencias, desafíos y propuestas.
- Mantener la reunión enfocada en los temas de la agenda para aprovechar el tiempo.
- Anotar acuerdos, compromisos y responsables para seguimiento.

Cierre:

- Resumir acuerdos y metas definidas durante la sesión.
- Confirmar fecha y hora de la próxima reunión.
- Agradecer la participación y el compromiso de los asistentes.

Seguimiento post-reunión:

- Enviar un resumen o acta con los puntos tratados y acuerdos alcanzados a todos los participantes.
- Realizar seguimiento a los compromisos y comunicar avances en la próxima reunión

Anexo V – Modelo de evaluación de reuniones con franquiciados

Por favor, califique los siguientes aspectos del 1 al 5, donde 1 es “Muy Insatisfecho” y 5 “Muy Satisfecho”:

1. Claridad en la comunicación de la agenda y objetivos de la reunión.



2. Participación y oportunidad para expresar ideas y opiniones.



3. Organización y manejo adecuado del tiempo durante la reunión.



4. Utilidad de los temas tratados para su trabajo en la franquicia.



5. Apoyo y acompañamiento recibido por la casa central durante la reunión.



6. Facilidad para acceder y utilizar Microsoft Teams durante la reunión.



7. ¿Qué aspecto le pareció más útil de la reunión?

8. ¿Qué se podría mejorar para próximas reuniones?

9. ¿Tiene alguna sugerencia adicional o comentario?

Anexo VI – Programa de Liderazgo Coach

Sesión 1: Introducción y Diagnóstico Inicial

- Presentación del programa, objetivos y expectativas.
- Panorama general del liderazgo coach frente al modelo administrativo tradicional.
- Ejercicios de diagnóstico individual y grupal para detectar fortalezas y áreas de mejora.
- Definición de metas personales y grupales a alcanzar durante el programa.

Sesión 2: Comunicación Efectiva

- Fundamentos de la escucha activa y técnicas para mejorarla.
- Uso de preguntas poderosas para fomentar el diálogo y la reflexión.
- Prácticas de entrega y recepción de feedback constructivo.
- Dinámicas grupales para aplicar las herramientas comunicativas.

Sesión 3: Motivación y Gestión del Equipo

- Identificación de motivadores intrínsecos y extrínsecos en los colaboradores.
- Estrategias para incrementar el compromiso y la responsabilidad.
- Manejo de posibles resistencias al cambio.
- Role-playing para reforzar habilidades motivacionales.

Sesión 4: Resolución de Conflictos y Toma de Decisiones

- Conceptos clave en la gestión positiva de conflictos.
- Técnicas coach para abordar y resolver diferencias.
- Enfoques para la toma colaborativa y efectiva de decisiones.
- Análisis de casos prácticos y simulaciones.

Sesión 5: Liderazgo para la Innovación y el Cambio

- Comprensión de la cultura organizacional y los procesos de cambio.

- Cómo inspirar y acompañar a los equipos en procesos transformativos.
- Fomento de la creatividad y la innovación en el día a día.
- Planificación de iniciativas para incentivar cambios positivos.

Sesión 6: Evaluación y Plan de Acción

- Revisión de los aprendizajes y avances obtenidos.
- Autoevaluación y feedback grupal.
- Elaboración de un plan de acción personalizado para continuar aplicando el liderazgo coach.
- Cierre, compromisos y planificación para el seguimiento a futuro.

Anexo VII – Medición del programa de formación de liderazgo coach.

Encuesta:

- Preguntas cuantitativas (escala de 1 a 5):

- ¿Qué tan clara fue la exposición del contenido presentado?
- ¿Considera que las actividades realizadas fueron útiles para su aprendizaje?
- ¿Cómo evalúa la dinámica grupal y la participación durante la sesión?
- ¿Qué tan aplicables considera los conocimientos adquiridos a su entorno laboral?
- En términos generales, ¿qué grado de satisfacción tiene con esta sesión?

- Preguntas abiertas:

- ¿Cuál fue para usted el aspecto más valioso de esta sesión?
- ¿Qué sugerencias podría dar para mejorar futuras sesiones?
- ¿Hay algún tema que le gustaría profundizar en las próximas reuniones?

Anexo VIII – Medición del uso y satisfacción de la herramienta Microsoft SharePoint y Teams.

Encuesta:

- Preguntas cuantitativas (escala de 1 a 5):

- ¿Cuánto ha mejorado la comunicación interna al usar SharePoint desde la capacitación?
- ¿Consideras que el uso de Microsoft Teams ha mejorado la comunicación con tu equipo?
- ¿Qué tan fácil te resulta acceder y colaborar en documentos a través de SharePoint?
- En términos general, ¿cómo calificarías tu experiencia usando Microsoft Teams y SharePoint después de la capacitación?
- ¿Qué tan útil consideras la capacitación recibida sobre Microsoft SharePoint y Teams?
- ¿Qué tan satisfecho(a) estás con la capacitación recibida sobre Microsoft Teams?

- Preguntas abiertas:

- ¿Qué funcionalidades de Microsoft Teams o SharePoint consideras más útiles en tu trabajo diario?
- ¿Qué dificultades o barreras encontraste al aplicar lo aprendido en la capacitación?
- ¿Qué sugerencias tienes para mejorar futuras capacitaciones sobre estas herramientas?