

Trabajo Final de Graduación

Reporte de Caso

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Universidad Empresarial Siglo 21

Plan de Comunicación Interna Lozada Viajes

Alumna: Ana Carolina Negrete

D.N.I.: 20.218.370

Universidad Empresarial Siglo 21

Legajo: VRPI02743

Tucumán, 2020

Índice

Resumen	¡Error! Marcador no definido.
Abstract	5
Introducción	6
Marco de referencia institucional	6
Breve descripción de la problemática.....	7
Resumen de antecedentes	8
Relevancia del caso.....	9
Análisis de la Situación	9
Descripción de la situación.....	9
Análisis de contexto.....	11
Diagnóstico organizacional	13
Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera.....	15
Marco Teórico	16
Relaciones Públicas e Institucionales	16
Comunicación organizacional	17
Comunicación estratégica.....	17
Cultura organizacional.....	17
Clima laboral	18
Comunicación interna.....	18
Público interno.....	19
Vectores comunicacionales	19
Comunicación formal e informal.....	20
Rumor	20
Diagnóstico y Discusión.....	20
Declaración del problema.....	20
Justificación del Problema.....	21
Conclusión diagnóstica.....	21
Propuesta	21
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos	22

Tácticas	22
Objetivo N°1 – Programa para promover la integración y optimizar la comunicación interna	22
Creación de una sección - en la web de la empresa- con información de cada unidad de negocio y de sus integrantes.....	22
Creación de un sitio colaborativo.....	23
Edición de videos	24
Objetivo N°2 – Programa para fomentar espacios de diálogos	25
Reuniones mensuales entre Directivos y Responsables de Franquicias	25
Fomentar ideas creativas y de innovación	26
Objetivo N°3 – Programa para la mejora de las relaciones interpersonales y clima laboral	27
Programa de capacitación para Directivos y Mandos Medios.....	27
Outdoor Training	28
Programa de beneficios.....	29
Cronograma de Actividades – Diagrama de Gantt	30
Presupuesto	31
Evaluación del impacto de la implementación de la propuesta.....	31
Conclusiones	32
Recomendaciones.....	33
Referencias bibliográficas	34

Resumen

El presente Reporte de Caso realiza un estudio de Lozada Viajes, la red de franquicias de agencias de viaje más importante de Argentina. La empresa se destaca por su búsqueda constante de la excelencia en todo su accionar y su determinación en ser un medio para el desarrollo de proyectos y crecimiento de sus colaboradores internos. La innovación en la gestión es una de sus prioridades. Como primer paso se realizó un análisis situacional y de contexto de la empresa utilizando una metodología cualitativa de observación no probabilística intencional para luego continuar con la elaboración de un diagnóstico organizacional. En el mismo se puso de manifiesto la falta de implementación de estrategias de comunicación que favorezcan los espacios de diálogo y la construcción de relaciones sólidas entre los integrantes de la empresa que acompañen el crecimiento organizacional y la evolución cultural que esto conlleva. Para ello se propuso un Plan Estratégico de Comunicación Interna, con la mirada holística de las Relaciones Públicas, donde se incluyeron objetivos, programas y tácticas a desarrollar contribuyendo de este modo, al logro de los objetivos institucionales y al fortalecimiento de la cultura de Lozada Viajes. El Plan de Comunicación Interna propuesto pretende ser una herramienta estratégica que le permita contar con una mejor gestión de la comunicación interna fortaleciendo el uso fluido de canales internos como de espacios de diálogo que favorecen a la motivación, al reconocimiento y a la valorización del colaborador interno y de la cultura organizacional. Factores determinantes para un mejor clima laboral y productividad empresarial.

Palabras claves: relaciones públicas, comunicación interna, plan de comunicación interna, cultura organizacional

Abstract

This report is about a study performed in Lozada Viajes, the most important travel agency franchise network in Argentina. It is distinguished for its constant search of excellence in all its action and its determination to be a means for the development of projects and growth of its employees. Innovation in management is one of its priorities.

First of all, a situational and context analysis of the company was carried out using a qualitative methodology of intentional non-probability observation and then an organizational diagnosis was realized. It was revealed the lack of implementation of communication strategies that promote space for dialogues and the construction of solid relationships between the members of the company that go with the organizational growth and the cultural evolution. Therefore, a strategic plan for internal communication is proposed with the holistic view of Public Relations which included objectives, programs and tactics to be developed, thus contributing to the achievement of institutional objectives and to the strengthening of the culture of Lozada Viajes. The proposed Internal Communication Plan aims to be a strategic tool that allows it to have a better management of internal communication, strengthening the fluid use of internal channels and spaces for dialogue that encourages motivation, recognition and valorization of the internal collaborator and of organizational culture. Determining factors for a better work environment and business productivity.

Keys words: public relations, internal communication, internal communication plan, organizational culture.

INTRODUCCIÓN

Marco de referencia institucional

Lozana Viajes nació hace más de 30 años como un emprendimiento familiar para convertirse en la actualidad en la red de agencias de viajes más grande de la Argentina, con presencia en 11 provincias del país, con más de 80 puntos de venta a través de su sistema de franquicias.

Se distingue por un estilo de gestión innovadora que se refleja interna como externamente y los diferencia de la competencia.

Como lo destacan en sus medios de comunicación, el principal propósito como profesionales es el de cumplir los sueños de sus clientes brindándoles, a través de una atención personalizada, servicios de calidad y financiación exclusivos que satisfagan sus expectativas.

Por otro lado y, mirando hacia dentro de la organización, su propósito como grupo humano, tal como lo citan en su web, es “ser un lugar para el desarrollo humano, donde las personas que colaboran en la empresa son lo más valioso; por eso es nuestro afán de trabajar en un ambiente inspirador, valorando la diversidad, el continuo aprendizaje y donde se fomente la fraternidad, la libertad, el coraje y la confianza”.¹

Sus grandes pilares, reflejados en su Visión, Misión y Valores, les permite tener claridad y coherencia en toda su comunicación y accionar.

“VISIÓN

Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina.²

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.³

VALORES

Calidad, calidez, creatividad, integridad, maestría en el hacer, relaciones asociativas.”⁴

¹ Lozada Viajes (11 de abril de 2020) Pilares Institucionales. Recuperado de <https://www.lozadaviajes/nosotros>

² Lozada Viajes (11 de abril de 2020) Pilares Institucionales. Recuperado de <https://www.lozadaviajes/nosotros>

³ Lozada Viajes (11 de abril de 2020) Pilares Institucionales. Recuperado de <https://www.lozadaviajes/nosotros>

⁴ Lozada Viajes (11 de abril de 2020) Pilares Institucionales. Recuperado de <https://www.lozadaviajes/nosotros>

Todos ellos atravesados por el “Espíritu Lozada” (tal como lo manifiesta su dueño) que es la de ser una empresa dedicada al **arte de viajar**.

De sus rasgos más característicos podemos destacar su gestión innovadora, la búsqueda permanente de la excelencia y la construcción de relaciones asociativas sólidas. Características que les permiten proyectar un modelo de negocio en permanente aprendizaje y mejora continua que busca la excelencia en todos los niveles, tanto individual como grupal, aprendiendo de sus errores y fortaleciendo sus aciertos. Las relaciones se basan en la integridad y beneficio mutuo con la clara convicción de que la empresa se construye entre todos.

No es menor resaltar el excelente posicionamiento que tiene su marca en la mente del consumidor fruto de treinta años de trabajo.

Lozada Viajes es una empresa que además de respetar estrictamente las leyes y normativas de los lugares en donde operan, se encuentra certificada con la Norma Internacional ISO 9001 y las buenas prácticas de administración de empresas.

Sin dudas, fieles a su espíritu, Lozada Viajes se ha convertido en un lugar de trabajo en el que todos quieren ser partícipes y una experiencia en la que sus clientes esperan con entusiasmo.

Breve descripción de la problemática

Todas las organizaciones a través de sus actividades crean relaciones de distinta índole (sociales, políticas, económicas, laborales) siendo la que establecen con sus colaboradores internos de las más importante. En el caso de las franquicias que funcionan como un sistema de negocio complejo la comunicación interna requiere de la implementación de canales de comunicación rápidos y eficaces. La comunicación es un factor esencial para la vinculación entre sus variados públicos, cada uno con sus propias características culturales según la región en donde estén establecidas las franquicias.

Las Relaciones Públicas, con su mirada holística, pueden ayudar a gestionar con éxito la comunicación interna para que la misma acompañe el ritmo de crecimiento de la empresa y el esfuerzo de mantener unificada la identidad empresarial con todas sus características en

cada una de sus unidades más allá del lugar físico en donde se encuentren ubicadas como así también mejoras sustentables y sostenidas.

Sin una gestión efectiva de la comunicación interna en la que se contemplen los procesos primordiales de la organización y se integre a los actores internos como parte fundamental de la misma, nos encontraremos con un ambiente laboral deteriorado, con una estructura organizacional desmotivada e insatisfecha que impacta directamente en sus vínculos institucionales internos como externos afectando la imagen corporativa.

Es importante que existan premisas metodológicas de gestión adaptadas a cada organización para que sean aplicadas de acuerdo al juicio, contexto, cultura y propias circunstancias.

Los problemas comunicacionales deben ser investigados, estudiados y analizados a fin de identificar las causas, y no sus síntomas, obteniendo información valiosa y confiable para la elaboración de una propuesta de planificación adecuada.

Lozada Viajes a través de su red de franquicias requiere de la implementación de un Plan de Comunicación Interna que acompañe el rápido crecimiento de su red de franquicias que permita transmitir su Misión, Visión y Valores comprometiendo a todos sus colaboradores. Contar con un Plan de Comunicación Interna determinará el éxito en la construcción, mantenimiento y fortalecimiento de relaciones sólidas.

Resumen de antecedentes

La importancia de la comunicación interna y de contar con un plan que ayude y acompañe su gestión es de vital importancia para las organizaciones y así lo reflejan los numerosos estudios y tesis realizadas. Vivian Muñoz Hernández en su tesis (2014) se manifiesta al respecto cuando expresa sobre la ventaja competitiva y factor determinante que tiene la gestión de la comunicación interna, en las empresas de turismo, para mantener relaciones duraderas con sus públicos.

Este concepto lo refuerza Kevin Dumerauf (2019) quien considera que contar con un Plan de Relaciones Públicas e Institucionales favorecerá al desarrollo comunicacional de los públicos internos de una organización contribuyendo al fortalecimiento de la cultura empresarial e integración de la estructura.

Asimismo, como lo manifiesta Luna Salazar Mohermil (2016), prestar especial atención a la comunicación individual permite a los colaboradores internos tanto en forma individual como grupal, visualizar los objetivos organizacionales y llevar a cabo las tareas asignadas predisponiendo a un mejor clima laboral e impactando en el desempeño laboral y la mejora continua.

Relevancia del caso

La comunicación interna es una herramienta clave para la gestión de cualquier organización, que se focaliza en su público interno y en la manera en que éste se relaciona, vincula y comunica al interior de la misma cualquiera sea el rol que desempeñe.

Capriotti define a la Comunicación Interna:

Es el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades. (2009, p.35)

No debemos olvidarnos que la comunicación interna es la base de la comunicación externa coherente. Se hace necesario una adecuada gestión comunicacional interna que sea parte de la cultura organizacional donde se resalte el valor de la comunicación bidireccional, la motivación, la participación la importancia que tienen para el logro de los objetivos corporativos.

La creación de una imagen institucional positiva se logra prestando atención a los procesos comunicacionales internos en todas sus dimensiones -canales o medios, mensajes y receptores.

Los canales de comunicación interna son un factor clave que debe tener en cuenta la Institución ya que correctamente gestionados permiten mejorar el clima laboral y el rendimiento de los empleados.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Descripción de la situación

Lozada Viajes ha demostrado su capacidad para afrontar, superar y aprender de las experiencias de los distintos contextos por los cuales ha atravesado a lo largo de sus treinta años de vida.

Evidentemente, su modelo de gestión le ha permitido adaptarse a contextos cambiantes logrando un sólido crecimiento de la marca empresarial convirtiéndose en la red de franquicias más importante de Argentina. Sin embargo, si la organización aspira continuar en este proceso de evolución y desarrollo necesitará de cambios culturales, estrategias comunicacionales y recursos y habilidades tecnológicas que la acompañen.

Al analizar la información brindada, a través del diseño metodológico cualitativo no probabilístico intencional, se observa que la empresa no cuenta con estrategias de comunicación que favorezcan la creación de relaciones sólidas y duraderas con sus colaboradores internos. Se advierte que disponen de políticas de calidad, ambiental, de seguridad y salud ocupacional, comercial, de recursos humanos y financiera y administrativa pero no así de comunicación estratégica.⁵

Asimismo en la descripción de procesos, especialmente en la de los estratégicos, no se contempla la comunicación interna sin embargo se detalla dentro de los “clave para las franquicias” aquellos referidos al “marketing y comunicación” pero que tienen que ver con el aspecto comercial.⁶ Se observa un mayor foco en la comunicación externa.

Se advierte también que desarrollan como táctica de comunicación interna “puertas abiertas”: reuniones individuales, grupales, visitas, etc. pero que carecen de otras estrategias que favorezcan el desarrollo, consolidación y fortalecimiento con sus colaboradores internos.

7

Por otro lado, es importante resaltar que sus empleados carecen de un plan de desarrollo profesional aunque la empresa tiene la intención de desarrollarlo en un futuro. Lo que lleva a sus colaboradores a no sentirse contenidos ni valorados.

Asimismo, en el caso de las franquicias es primordial contar con estrategias comunicacionales que garanticen la participación de todos los integrantes de esta compleja estructura facilitando el flujo de información bidireccional por canales rápidos y eficaces.

El Plan no debe descuidar el crecimiento de los franquiciados a efectos que se mantenga la misma identidad e imagen corporativa en toda la red.

⁵ Material de Lectura del Canvas – Universidad Siglo 21,2020

⁶ Material de Lectura del Canvas – Universidad Siglo 21,2020

⁷ Material de Lectura del Canvas – Universidad Siglo 21,2020

Lozada Viajes necesita implementar una estrategia de Comunicación Interna que le permita transmitir y fortalecer sus pilares institucionales en toda su estructura (central y franquicias) para que el espíritu organizacional permanezca siempre presente. Es este espíritu una de sus fortalezas más importante, factor que la diferencia de la competencia y marca de la que el público externo desea ser parte.

Análisis de contexto

La comprensión del contexto de una empresa es fundamental para detectar amenazas y oportunidades que le permitan a la misma desarrollar planes estratégicos para adaptarse y alcanzar el éxito deseado. La técnica de análisis PESTEL que se utiliza ayuda a ubicar a la organización dentro de un marco referencial de contexto actualizado y del cual se verá afectada.

Los empresarios del rubro turístico manifiestan que si bien existen estudios con sugerencias y recomendaciones a nivel mundial que demuestran la importancia que trae aparejado el desarrollo y crecimiento del turismo para el desarrollo económico debido a su capacidad de ser el motor de económico de un país y, por ende, reducir los índices de pobreza, el esfuerzo por parte de los gobernantes es insuficiente.

Lozada Viajes, como muchas otras empresas de Turismo, se encuentra inserta en un contexto cambiante donde los avances tecnológicos, el crecimiento de la competencia y las crisis económicas son factores de alto impacto.

En los últimos años, la política económica del país ha promovido el desarrollo del turismo entendiéndolo como una fuente importante de ingresos y crecimiento empresarial. Se lo considera como una potencia y esencial para el desarrollo.⁸

Argentina cuenta con lugares privilegiados que son excelentes atracciones turísticas que sumados a la características culturales de los habitantes de esas zonas los convierten en destinos favoritos para el turismo nacional como internacional. Contar con políticas que entiendan este concepto favorece a la industria turística.

⁸ Hosteltur Latam (19 de abril de 2018). Crece el impacto económico del turismo en Argentina. Recuperado de https://www.hosteltur.com/lat/191700_crece-impacto-economico-turismo-argentina.html

Asimismo el Gobierno Nacional como los provinciales durante la última década han estado impulsando proyectos de mejoras de aeropuertos como de nuevas rutas para estar más y mejor conectados.

Políticas que sin dudas han favorecido el crecimiento de Lozada Viajes permitiéndole contar con una oferta más variada de destinos para ofrecer a sus clientes como así también mayores posibilidades de alianzas estratégicas con hoteles, transportes y líneas aéreas. Sin dejar de mencionar la posibilidad de ampliar su red de franquicias.

Sin embargo, en contraposición a estos aspectos positivos, nos encontramos con que algunas políticas llevaron a una alta volatilidad cambiaria produciendo incertidumbre y disminución en la contratación de servicios afectando directamente a la industria turística. Ante situaciones de volatilidad los ciudadanos están más expectantes de cuan afectados saldrán de la situación que elegir un destino turístico. Situación a la que Lozada Viajes no puede escapar y seguramente se ha visto afectada pero que con la posibilidad de focalizar sus esfuerzos en el turismo local.

El turismo afecta directamente al medioambiente como el medioambiente al turismo. En el año 2017 se celebró el Año Internacional del Turismo Sustentable que demuestra la firme intención a nivel mundial de promocionar un turismo más respetuoso y comprometido. En este sentido, Lozada Viajes se distingue por contar con políticas de medioambiente que se adecuan a los nuevos requerimientos pero sin dudas necesitará contar con presupuesto acorde.

Otras normativas que regulan el turismo son las Normas ISO 9001 – ISQ Turístico y ISO 21902 “Turismo accesible para todos”. Estas normativas hacen replantear a la empresa sobre sus procesos y, en diseñar junto a los operadores de los distintos destinos las adaptaciones necesarias para que las ofertas sean accesibles para todos.

Como en todos los ámbitos, el turismo no puede quedar afuera de los avances tecnológicos. Las inversiones son costosas pero necesarias. Uno de sus importantes beneficios es la obtención de información sobre destinos emergentes, destinos consolidados, tendencias de las masas mundiales, preferencias y gustos.

El uso de canales de venta online ha ido en crecimiento y la idea de alcanzar la omnicanalidad es un desafío que Lozada Viajes se ha propuesto. Ya no solo se vende a través de la atención personal y directa de un local sino también haciendo uso de internet.

El tema de la transformación por la que están atravesando las agencias fue el principal de la Feria World Travel Market de la Organización Mundial del Turismo (2018). Las líneas claras de los modelos tradicionales se volvieron difusas.

Tal como lo manifiesta la directora ejecutiva de Lozada Viajes, “comprender cada vez mejor la revolución digital y como esta se aplica a través de las nuevas tecnologías”⁹ es vital para adaptarse a una industria tan dinámica como lo es la turística.

El avance tecnológico que está revolucionando el mundo requerirá por parte de la empresa una mayor inversión en recursos informáticos pero también en capacitación y habilidades tecnológicas.

Diagnóstico organizacional

La matriz FODA nos permite conocer la situación organizacional de la empresa. Lozada Viajes tiene como práctica utilizar esta herramienta para evaluar sus resultados a fin de obtener información para su planificación a corto, mediano y largo plazo.

De acuerdo a lo relevado nos encontramos con una empresa que cuenta con fortalezas destacables como lo es su cultura organizacional que sin dudas le ha permitido mantenerse en el mercado durante 30 años y, que a su vez, favoreció al posicionamiento de su marca en el país. Como característica de su cultura podemos observar su Visión, Misión y Valores que se retroalimentan permanentemente.

Consideran a sus colaboradores como la base primordial de su organización que sumados a sus políticas organizacionales les ha permitido crecer y convertirse en la red de franquicias más importante de Argentina.

Su búsqueda permanente de mejora los ha llevado a la certificación de sus procesos a través de la Norma ISO 9001, la implementación de un canal de venta online (omnicanal) y al lanzamiento de su segunda marca.

Otra fortaleza a destacar es el compromiso que asumen con la comunidad en la que se encuentran insertos ofreciendo la posibilidad de acceder al Campus Lozada.

⁹ Material de Lectura del Canvas – Universidad Siglo 21,2020

La comunicación es otro aspecto de su interés y lo vemos en el diseño del interior de sus oficinas (paredes y mobiliario claro con espacios cómodos y bien iluminados) que dan muestra de una cultura abierta que invita al trabajo en equipo, a la participación y a la escucha activa. Otro aspecto a destacar en lo que respecta a la comunicación es su buen manejo de la imagen en sus redes sociales, de casa central como en la de sus franquiciados. Su web es fácil de navegar y acceder a información.

En cuanto a sus puntos de mejora nos encontramos con la falta de un plan estratégico e integral de comunicación, especialmente a la interna, que acompañe a la organización en los nuevos y desafiantes contextos locales, nacionales como internacionales.

Uno de los puntos débiles que preocupa a sus dueños es el de contar con un modelo tecnológicamente obsoleto que no se adapta a los nuevos requerimientos tecnológicos como así también la falta de expertise para la gestión de los mismos. Dos aspectos que los hacen perder competitividad.

También carecen de un seguimiento en la gestión hacia las franquicias y de alternativas de medios de financiación para los viajeros.

En cuanto a las oportunidades de la empresa podemos nombrar a las políticas que favorecen el desarrollo de la industria al considerarla como motor económico (algunas de ellas las hemos descrito en párrafos anteriores).

Los convenios y acuerdos del gobierno con aerolíneas ofreciendo vuelos low cost y nuevas rutas también son una oportunidad para la empresa de incrementar su oferta y de mejorar su actividad comercial. Lo que ocurre también con las políticas de facilidades y promociones crediticias para los clientes.

Así como aparecen disposiciones que favorecen a la actividad empresarial también nos encontramos con otras que se presentan como amenazas como lo son las políticas cambiarias o las referidas al cuidado del medio ambiente en destinos preferidos.

Eventos causados por cambios climáticos, pandemias y desastres naturales también pueden impactar negativamente en la actividad.

Por último no podemos dejar de mencionar como una clara amenaza a que Lozada Viajes está expuesta es la del crecimiento de la competencia online.

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

Partiendo del concepto de la importancia de implementar estrategias de comunicación interna para el logro del éxito empresarial es que se procedió al análisis de la información de Lozada Viajes.

En este recorrido y, gracias al estudio se han encontrado puntos claves que resaltamos y que nos manifiestan la necesidad de contar con las mencionadas estrategias:

La Visión y Misión institucional: fuerte compromiso que la empresa se propone en construir relaciones asociativas y sólidas con todos sus colaboradores tanto internos como externos (Material de lectura del Canvas - Universidad Siglo 21, 2020)

Sus objetivos estratégicos desarrollados desde el análisis FODA, Lozada Viajes, se propone liderar para ser protagonistas del rol en el equipo, resolviendo desafíos relevantes y cocreando un ambiente de relaciones colaborativas, integra y generadoras de riquezas. (Material de lectura del Canvas - Universidad Siglo 21, 2020)

Cuenta con una estructura jerárquica verticalista pero que en su gestión de negocio la lleva también a requerir de vínculos en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal, transversal) lo que requiere de aprendizajes y aptitudes diferentes a las que tradicionalmente se entablaban en una estructura.

Sumado a esto, Lozana Viajes se complejiza al contar además de su venta tradicional, la venta online y su red de franquicias.

Asimismo se observa que en la descripción de procesos que forma parte de la certificación ISO 9001 no se incluye un proceso de la comunicación interna asumiendo, posiblemente, que la misma está cubierta en los que sí se encuentran detallados.

Al encontrarse bajo un sistema de mejora continua en donde todos los procesos se encuentran en permanente evolución, la comunicación interna bien entendida, también lo debería estar a los efectos de acompañar la evolución de la organización misma. También requiere de una planificación, un qué hacer, de una verificación y un ajuste.

Si el deseo de los dueños es mantener viva la cultura empresarial, las estrategias de comunicación interna se convierten en casi una obligación.

No podemos dejar de lado sus públicos internos que están formados por los colaboradores directos de casa central pero también lo son cada uno de los que integran las franquicias más allá de las distancias y lugares en los que se encuentran físicamente.

Como ya lo expresáramos al inicio de este Reporte, la empresa debe asegurarse de contar con canales de comunicación activos y un flujo de información bidireccional en toda la organización que transmita el mensaje que desea, comprometa y motive.

Este flujo comunicacional debe ser coherente en toda su actuación, tanto interna como externa. Es aquí es donde las Relaciones Públicas aportan desde su mirada holística brindando ese marco de actuación necesario y adaptado a lo que la organización necesita.

MARCO TEÓRICO

A continuación, se desarrollan conceptos relevantes, desde la mirada de autores referentes, sobre la importancia de la Relaciones Públicas para la construcción de una Comunicación Estratégica que contemple una Comunicación Interna (CI) que acompañe al contexto dinámico en el que las organizaciones hoy en día se encuentran insertas.

Relaciones Públicas e Institucionales

Harlow ya definía a las Relaciones Públicas como “La función característica de dirección que ayuda a establecer y mantener unas líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación, entre una organización y sus públicos” (1976, p.36).

Pero hasta no hace muchos años que se le da una connotación más adaptada a la realidad para la función que cumple y es la de considerarlas como una herramienta de gestión estratégica tal como lo expresa el Lic. Antonio Di Génova

La Ciencia que estudia el proceso de interacción comunicacional a través del cual una entidad se vincula táctica y estratégicamente con los diferentes públicos. Implementa técnicas específicas de relacionamiento interpersonal y corporativo; y finalmente, coadyuva al posicionamiento de una imagen institucional y basada en valores. (2012, p.11)

Las Relaciones Públicas le dan solución a la necesidad de una comunicación integral, holística y estratégica dentro de las organizaciones que permite, sin perder el foco en los objetivos organizacionales, fortalecer los vínculos con sus públicos o colaboradores tanto internos como externos convirtiéndose, de este modo, en una ventaja competitiva.

El contexto actual de la comunicación se ha vuelto más complejo sobre todo por la influencia del desarrollo tecnológico y la globalización. Hoy en día se considera que la comunicación necesita ser más participativa, interpersonal, global (sin espacio ni fronteras), operativa y para todo el mundo.

Comunicación organizacional

Fernández Collado (1997) las define como

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (1997, p.31)

Comunicación Estratégica

La comunicación estratégica, como lo expresa en su reciente libro el Lic. Mgter. Antonio Di Génova, es un

enfoque metodológico anticipatorio de ciertos escenarios y procesos comunicacionales futuros, analizará y evaluará la naturaleza de la respuesta del destinatario del proceso comunicacional, atenderá el mayor o menor desvío respecto de la intencionalidad del mensaje y la conveniencia de la adecuación o ajuste de la propuesta o conducta que llevó al interlocutor a la transacción comunicacional manifiesta. Este proceso es dinámico, cooperativo y conversacional; busca atender el interés común y la consecución de los objetivos organizacionales en el marco de un diálogo inteligente y constructivo. (2020, p. 6)

Para una adecuada implementación de la Comunicación Estratégica es necesario tener presente la cultura de la organización. Existe una interrelación dinámica entre ambas que les permite transformar y favorecer la evolución de la organización.

Cultura organizacional

Se la puede definir como “los principios, valores y creencias que inspiran las formas de pensar y actuar que emplean sus integrantes para dar respuesta a sus necesidades de adaptación externa y a los retos de integración interna de la organización”.¹⁰

¹⁰ Transform-action.net (12 de junio de 2020). Libros de cultura organizacional. Recuperado de <https://www.transform-action.net/libros-cultura-organizacional/>

Alejandro Formanchuck en su e-book “Comunicación Interna 2.0. Un desafío Cultural” (2010) presenta una comparativa interesante entre los conceptos Cultura 1.0 y Cultura 2.0 en donde algunas de las características más sobresalientes tienen que ver con la cooperación en vez de la competencia, el diálogo en vez de la información, el entretelado en vez de la linealidad, las redes y madejas en cambio del nodo, el facilitador en vez del directivo, el talento ante la jerarquía, la capacidad de quien ocupa un cargo, la agilidad extrema en vez de la burocracia, el aprendizaje de los errores en vez del fracaso. Sin dudas un cambio significativo en el modo de encarar la cultura organizacional.

Clima Laboral

Como ya lo expresa Brandolini “las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa. Esto se produce a partir de la circulación de mensajes claves hacia sus empleados: misiones, funciones, objetivos, valores, filosofía, entre otros” (2009, p.27). Lo que a su vez favorece al clima laboral el cual “está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones” (Martínez, 2001, p.4).

Comunicación Interna

Podemos considerarla como el conjunto de acciones, de información y de fomento al diálogo que los directivos de una organización ponen en marcha con sus colaboradores internos para que ellos tengan una mejor visión y comprensión de la organización.

Ya lo expresa Di Génova “Este proceso es dinámico, cooperativo y conversacional; busca atender el interés común y la consecución de los objetivos organizacionales en el marco de un diálogo inteligente y constructivo” (2020, p.18).

Es de suma importancia que la organización reconozca a todos y a cada uno de sus actores internos de modo de identificarlos y clasificarlos en distintos grupos de interés. Conocer las características propias de cada grupo facilitará la comprensión de la importancia y naturaleza de los mismos permitiendo determinar la forma y la estrategia de relacionamiento que la organización necesitará implementar. (Di Génova, 2012)

Público Interno

Son todas aquellas personas que se encuentran en estrecha relación con los objetivos de la organización. Di Génova los define como “todas aquellas personas con las que nos une un máximo nivel de afinidad de intereses” (2012, p.58). En una organización son aquellos que se encuentran comprometidos con su misión específica y que integran la estructura de personal de la misma.

Si bien se los puede clasificar según su jerarquía, su especialidad o su antigüedad, en términos generales podemos decir que son: los accionistas, los directivos, los empleados que integran la organización.

Vectores comunicacionales

Se hace necesario que la organización reconozca e identifique a los diferentes vectores que marcan la dirección y sentido de la comunicación interna. Los vectores puede clasificarse en cuatro: a) Descendente: importante para fortalecer la cultura de la organización y reducir el rumor; b) Ascendente: se encarga de favorecer el diálogo social; c) Horizontal: incrementa la cohesión interna y d) Transversal: necesario para la configuración de un lenguaje común.

Es importante entender que la comunicación interna no se dará de un modo natural sino que es un proceso integrador en todos los niveles que requerirá de un plan de comunicación estratégica.

Autores como Di Génova fundamentan a este proceso en lo metodológico “¿Qué direccionamiento o sesgo tendrá la comunicación hacia futuro?, dependerá de la factibilidad de cointegración de esta nueva realidad al encuadre estratégico definido a priori por la organización o institución” (2020, p.6). Dentro de la misma línea tenemos al Prof. Manuel Tessi quien en su libro “Comunicación Interna a la Práctica” se basa en casos prácticos, modelos teóricos y tendencias del mercado para ofrecer siete premisas que permitan lograr una gestión efectiva de la comunicación interna: “Escuchar primero, Capitalizar las quejas, Ordenar la emisión, Narrar con significado, Ofrecer la palabra, Medir los logros y ¿Y el cuadro de resultados?” (2016, pp.59-61). Para él la planificación, la implementación y la evaluación es fundamental. Mientras que para Formanchuk la siguiente frase de Alvin Toffler le da sustento a su visión de cómo encarar y construir la comunicación interna “tener una vaga

idea de lo que se puede esperar es mejor que no tener ninguna y, en muchos casos, la exactitud extrema es completamente innecesaria” (2010, p.24) siempre con “los pies” en la cultura.

Comunicación formal e informal

La comunicación interna puede ser formal o informal. La primera es planificada y gestionada por los Directivos para referirse a temas organizacionales respetando la estructura como los canales formales. Mientras que la informal es aquella que surge espontáneamente entre los colaboradores internos y se da por canales no formales. Suele ser muy rápida y de gran influencia.

Rumor

Es una forma de comunicación informal que es inevitable en cualquier organización. Según Di Génova (2012) suele existir cuando, para los interlocutores, reviste de cierta importancia y los hechos reales presentan ambigüedad.

DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

Declaración del problema

De acuerdo a todo expuesto, se advierte que Lozada Viajes necesita establecer, mantener y gestionar líneas de mutua comunicación y cooperación con sus colaboradores como así también la elaboración estratégica de mensajes. La empresa requiere de una identificación y clasificación de su público interno como de sus vectores comunicacionales. Necesita reforzar los espacios de dialogo con toda su estructura de modo de comprometerla con sus objetivos y fortalecer la cultura organizacional.

Si Lozada Viajes está decidida a alcanzar sus objetivos de un modo coherente con su Misión, Visión y Valores, necesitará contar con estrategias de comunicación que la acompañe en este proceso y evolución. Que se convierta en una fortaleza a fin de permitirle afrontar cambios y exigencias del entorno de modo de mantenerse competitivos.

Una estrategia de comunicación organizacional pasa a ocupar un papel fundamental y estratégico tan importante como el de la estrategia económica o de producción y, que en Lozada Viajes se advierte necesita desarrollar. Las empresas exitosas son las que han entendido y aplicado este concepto.

Justificación del problema

Lozada Viajes necesita contar con un plan de comunicación que considere la incorporación de nuevos paradigmas culturales, comunicacionales y tecnológicos. Que se encuentre adaptado a la realidad organizacional y del contexto, con adecuados soportes comunicacionales y canales de comunicación que alcancen a todos los niveles de la estructura (incluyendo a sus franquiciados) sumado a herramientas y tácticas de motivación, que favorezca al acceso de información, que empodere al trabajo en equipo y en red, a la innovación y creatividad de sus colaboradores, que favorezca al compromiso favoreciendo los resultados organizacionales más allá de los tan solo productivos sino que alcanzan a la percepción, formación y aceptación de la imagen de la institución por parte de sus públicos objetivo.

Otra ventaja que el plan estratégico de comunicación le brindará a Lozada Viajes, y que no es menor, es que favorecerá a que sus colaboradores se sientan reconocidos y valorados. Serán capaces de reconocer la importancia de su lugar en la empresa que le demuestra su interés en que se desarrollen en lo profesional como en lo personal.

Conclusión diagnóstica

Una gestión de la comunicación interna adaptada a la cultura organizacional tiene como finalidad apoyar el logro del proyecto empresarial. Es la base sólida para establecer la estrategia organizacional. Por tales motivos es fundamental contar con un Plan de Comunicación Interna que tenga en cuenta a sus públicos internos y establezca con ellos una comunicación interna más igualitaria, colectiva, colaborativa, empática, comprometida y participativa repercute mejorando las relaciones internas favoreciendo al compromiso y fidelización de ellos hacia la organización. Los empleados se sienten contenidos y motivados lo que conlleva una mejor dinámica laboral, a la resolución de conflictos de modo armónico y a mejores tomas de decisiones pero por sobre todo a la eficiencia de la organización.

PROPUESTA

Con una mirada desde las Relaciones Públicas, se propone un Plan de Comunicación Interna que parte de un objetivo general y del cual se desprenden tres específicos, cada uno de ellos

con un programa basado en acciones especialmente diseñadas para el logro de los fines propuestos.

Objetivo General

Fortalecer la comunicación interna de Lozada Viajes contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.

Objetivos Específicos

1. Promover la integración de todos los estamentos de la organización de modo que permita reforzar la Misión, Visión, Valores y Cultura organizacional.
2. Fomentar, en todos los niveles de la organización, espacios e instancias de diálogo que favorezcan la cohesión, la motivación y la productividad.
3. Contribuir a la mejora de las relaciones interpersonales y el clima laboral.

Tácticas

Para el logro de los objetivos específicos se planifica un Programa para cada uno de ellos con actividades integrales que se estima realizar durante el último semestre del presente año.

Objetivo N°1 – Programa para promover la integración y optimizar la comunicación interna

1. Creación de una sección en la web de la empresa con información de cada unidad de negocio y de sus integrantes

Debajo de la imagen y/o foto de la unidad de negocio se incluirá un link que permitirá conocer con más detalle sobre la actividad de la misma como de cada uno de sus integrantes. Información a la que se podrá acceder con un clic en sus nombres desplegándose en otra página una foto y un breve currículum armado por cada uno de ellos de acuerdo a parámetros brindados por el responsable de Relaciones Públicas. También pueden incluir datos de contacto.

En organizaciones en donde el número de empleados es elevado y por su distribución física no les es posible relacionarse de un modo directo, el conocerlos por una fotografía y una descripción de tareas acerca distancias favoreciendo el diálogo. Además del empleado que se encuentra bien identificado dentro de la información que la empresa brinda al público externo, se motiva por sentirse incluido.

- ❖ Destinatarios: Colaboradores Internos como público externo
- ❖ Recursos:
 - Humanos:
 - Profesional de RRPP
 - Especialista o Referente Informático
 - Técnicos:
 - Plataforma Web
 - Económicos:
 - Presupuesto de gestión de la web
- ❖ Plazo de realización:
 - Preparación: julio 2020
 - Implementación: Primera semana de agosto 2020
 - Evaluación: Durante agosto 2020
- ❖ Presupuesto estimado:
 - Honorarios Web Services: \$ 18.000
- ❖ Evaluación: Encuestas a los colaboradores internos

2. Creación de un sitio colaborativo

Un espacio creado dentro de la plataforma de intranet en el cual, cada área pueda volcar información de avances de tareas o proyectos como así también colgar archivos e información que pueden ser de utilidad para los colaboradores internos.

- ❖ Destinatarios: Colaboradores Internos
- ❖ Recursos:
 - Humanos:
 - Profesional de RRPP
 - Profesional de Comunicación
 - Especialista o Referente Informático
 - Técnicos:
 - Plataforma Web
 - Económicos:
 - Presupuesto mantenimiento de web

- ❖ Plazo de realización:
 - Preparación: durante el mes de julio 2020
 - Implementación y funcionamiento: Desde agosto hasta noviembre 2020
 - Evaluación: Durante el mes de diciembre 2020
- ❖ Presupuesto estimado:
 - Honorarios encargado de los servicios de la web: \$5000
- ❖ Evaluación: Encuestas a los colaboradores internos

3. Edición de Videos

Los mensajes emitidos a través de videos suelen ser más eficaces que los textuales ya que tienen la ventaja de ser más directos, de captar mejor la atención y de lograr un mayor impacto emocional. Se propone la edición de videos institucionales a cargo de los directivos de la organización y testimoniales a cargo de los colaboradores internos.

La propuesta que es que de forma mensual el responsable de RRPP suba a la web de la empresa, a las redes sociales internas, a los whatsapp de los directivos y por mail a toda la estructura organizacional el video seleccionado que contará con un formato específico y un mensaje claro.

- ❖ Destinatarios: todos los integrantes de la empresa
- ❖ Recursos:
 - Humanos:
 - Profesional de RRPP
 - Especialista o Referente Informático
 - Técnicos:
 - Programa de edición de videos
 - Económicos:
 - Compra de programa o Aplicación
- ❖ Plazo de realización:
 - Preparación: segunda quincena de julio y primera de agosto 2020
 - Implementación y funcionamiento: primera quincena de agosto hasta noviembre 2020
 - Evaluación: Durante el mes de diciembre 2020

- ❖ Presupuesto estimado:
 - Compra de programa o aplicación: \$ 10000
- ❖ Evaluación: Encuestas / entrevistas a los integrantes de la organización

Objetivo N°2 – Programa para fomentar espacios de diálogos

4. Reuniones mensuales entre Directivos y Responsables de Franquicias

Generar un espacio de diálogo mensual en el que a través de un orden del día se traten temas de relevancia que incluya aspectos administrativos, de recursos humanos, de vinculación institucional, de seguridad e higiene, política institucional, varios.

Participarán de los mismos directivos de las distintas áreas como así también responsables de las franquicias representantes de las unidades de negocio por provincia o región. Estos últimos elegidos por votación.

Las reuniones, que serán de una media jornada, estarán organizadas por la secretaría de dirección o por quien los directivos designen. El organizador tendrá bajo su responsabilidad la convocatoria que deberá realizarla de modo formal a través de un mail en el cual deberá adjuntar el Orden del Día y documentación relevante para el tratamiento de los temas del mismo.

El responsable de la organización deberá también hacerse cargo de la logística organizativa del día de la reunión (lugar de reunión, coffee break, materiales de librería, etc.)

Se puede planificar el 50% de las mismas en la sede central y las restantes en algunas de las agencias dependientes rotando de lugar. En el caso de no poder trasladarse por fuerza mayor poder utilizar sistemas de comunicación virtual.

- ❖ Destinatarios: Directivos y Colaboradores Internos específicamente responsables de franquicias
- ❖ Recursos:
 - Humanos:
 - Asistencia para la logística organizativa de las mismas
 - Asistencia para el seguimiento de los temas tratados
 - Profesional de RRPP para la realización y seguimiento de las encuestas

- Especialista o Referente Informático
- Técnicos:
 - Proyector / Pantalla / Computadora
- Económicos:
 - Logística organizativa requerirá de inversión en traslados, alojamiento y viáticos. Cada unidad necesitará contar en su presupuesto fondos para estas actividades
- ❖ Plazo de realización:
 - Preparación: agosto 2020
 - Implementación: A partir de septiembre hasta diciembre 2020
 - Evaluación: Última semana de diciembre 2020
- ❖ Presupuesto estimado:
 - Logística: \$ 25000
- ❖ Evaluación: Encuestas a los asistentes

5. Fomentar ideas creativas y de innovación

A través de esta propuesta se crea un espacio para que los colaboradores internos tengan la posibilidad de involucrarse con proyectos ya existentes o propuestas a implementar ayudando a sentirse valorados y orgullosos de pertenecer a la empresa.

Se anunciará por mail a todos los colaboradores internos la posibilidad de proponer mejoras y/o alternativas a procesos, protocolos, actividades, servicios o productos de la organización. Los interesados podrán acceder a las condiciones y al formato establecido a través de un link que figurará en el mail y que los llevará a la web interna en donde dispondrán de toda la información y el procedimiento para elevar las propuestas.

En la fecha especificada se analizarán las propuestas y se seleccionarán tres para desarrollarlas en esta primera instancia. Se mantendrá informado a todos los colaboradores de todas las novedades por medio de mails e información en la web interna.

- ❖ Destinatarios: Colaboradores internos (todo el personal)
- ❖ Recursos:
 - Humanos:
 - Responsable de Relaciones Públicas

- Responsable informático
- Técnicos:
 - Programas de proceso de datos
- Económicos:
 - Presupuesto de funcionamiento de la empresa
- ❖ Plazo de realización:
 - Preparación: durante el mes de septiembre 2020
 - Implementación: primera quincena de octubre 2020
 - Evaluación: diciembre 2020
- ❖ Presupuesto estimado:
 - Actualización de programas de proceso de datos (si hiciera falta) \$ 10000
- ❖ Evaluación: Por el número de participantes y por encuestas a todos los colaboradores internos.

Objetivo N°3 – Programa para la mejora de las relaciones interpersonales y clima laboral

6. Programa de Capacitación para Directivos y Mandos Medios

Es fundamental abordar un programa de formación en competencias de comunicación interna, liderazgo, trabajo en equipo y clima laboral.

Se propone dividir en dos grupos a los directivos y mandos medios de la empresa de modo que un grupo y luego el otro, asistan en forma mensual por el lapso de seis meses a un programa de formación especialmente diseñado para ellos. El programa será el resultado de la vinculación con docentes de la Universidad Empresarial Siglo 21 quienes en la sede universitaria brindarán en dos jornadas intensivas las temáticas seleccionadas.

- ❖ Destinatarios: Directivos y Mandos medios
- ❖ Recursos:
 - ❖ Humanos:
 - Capacitadores
 - Responsable de Relaciones Públicas a cargo de la coordinación
 - Responsable de Recursos Humanos
 - Técnicos:
 - Espacio físico para la realización de las capacitaciones

- Pc/proyector/pantalla/audio
- Servicio de catering
- Documentos a utilizar
- Económicos:
 - Presupuesto de funcionamiento de la empresa
- ❖ Plazo de realización:
 - Preparación: durante el mes de septiembre 2020
 - Implementación: octubre y noviembre 2020
 - Evaluación: al finalizar las capacitaciones en octubre y en noviembre 2020
- ❖ Presupuesto estimado:
 - Equipo capacitador: \$ 48000
- ❖ Evaluación: Encuestas a los participantes al finalizar el programa de formación

7. **Outdoor Training**

Evento que incluye actividades al aire libre en donde se realizan juegos y dinámicas grupales en las que se refuerzan los vínculos, la comunicación, los valores que favorecen al desarrollo profesional y personal. El participante aprende a través de contenidos y experiencias.

Se propone contratar a un especialista para la realización de esta actividad para que en una casa de campo que se alquile se lleve a cargo el outdoor training durante una jornada de las 10:00 hasta las 16:00 hs. A cada participante se le informará por mail sobre la vestimenta que deben llevar como así también sobre el cronograma de actividades que incluirá coffee breaks y almuerzo. Las herramientas para las actividades serán brindadas por los capacitadores.

Liderará la actividad el especialista y su equipo que serán acompañados por representantes de la empresa.

El profesional de RRPP en conjunto con Administración y RRHH gestionará la actividad realizando la contratación y el seguimiento.

- ❖ Destinatarios: Responsables de las distintas áreas de la empresa
- ❖ Recursos:
 - Humanos:

- Capacitadores contratados
- Responsable de Relaciones Públicas a cargo de la coordinación
- Responsable de Recursos Humanos
- Responsable de Administración
- Técnicos:
 - Espacio físico para la realización de las actividades
 - Servicio de catering
- Económicos:
 - Presupuesto de funcionamiento de la empresa
- ❖ Plazo de realización:
 - Preparación: agosto 2020
 - Implementación: 21 de septiembre 2020
 - Evaluación: al finalizar la actividad
- ❖ Presupuesto estimado:
 - Equipo capacitador: \$ 15000
- ❖ Evaluación: Informe del equipo capacitador

8. Programa de beneficios

Se propone gestionar un programa de beneficios para los empleados que consista en descuentos especiales en rubros más importantes (por ejemplo: descuento supermercados, farmacias, librerías, gimnasios, etc.). Los beneficios surgirán de acuerdos y negociaciones realizadas por el responsable de RRPP. La elección de los rubros se basarán de un relevamiento realizado por mail con la colaboración del área de Recursos Humanos. Una vez obtenidos los beneficios se los informará a través de los canales formales de la empresa a cargo del Responsable de Relaciones Públicas. También se subirán a la web de la empresa para una consulta más rápida sobre los lugares, beneficios y condiciones para acceder a los mismos.

- ❖ Destinatarios: público interno
- ❖ Recursos:
 - Humanos:
 - Responsable de Relaciones Públicas a cargo de la coordinación
 - Responsable de Recursos Humanos

Presupuesto

PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES PROPUESTAS										
PROGRAMA	TÁCTICA	Presupuesto	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	INVERSIÓN MENSUAL	INVERSIÓN POR OBJETIVO
Objetivo N°1: Programa para promover la integración y optimizar la comunicación interna	Creación Sección Informativa Web	Honorarios Web Services	\$ 18.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 18.000	\$ 33.000
	Creación Sitio Colaborativo	Honorarios Encargado Web Services	\$ 5.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 5.000	
	Edición de Videos	Adquisición Programa o Aplicación Edición de	\$ 10.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 10.000	
Objetivo N°2: Programa para fomentar espacios de diálogos	Reuniones Mensuales entre Directivos y Responsables de Franquicias	Logística organizativa	\$ 0	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 125.000	\$ 135.000
	Fomentar ideas creativas y de innovación	Actualización de programas de proceso de datos (*)	\$ 0	\$ 0	\$ 10.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 10.000	
Objetivo N°3: Programa para la mejora de las relaciones interpersonales y clima laboral	Programa de Capacitación para Directivos y Mandos	Capacitadores	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 48.000	\$ 0	\$ 48.000	\$ 66.500
	Outdoor Training	Equipo Capacitador	\$ 0	\$ 0	\$ 15.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 15.000	
	Programa de Beneficios	Impresiones Traslados	\$ 3.500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 3.500	
Totales por Mes			\$ 36.500	\$ 25.000	\$ 50.000	\$ 25.000	\$ 73.000	\$ 25.000		

Evaluación del impacto de la implementación de la propuesta

El Plan de Comunicación Interna propuesto se basa en la Visión, Misión y Valores de Lozada Viajes y se dirige a los colaboradores internos de la misma. El objetivo de las prácticas propuestas es el de favorecer la comunicación y el uso activo de distintos canales mejorando y potenciando el traspaso de información, los vínculos, la participación, el sentido de pertenencia y el clima laboral.

Los programas propuestos son de fácil implementación y alta factibilidad de desarrollo permitiendo la participación de los colaboradores internos ya sea se encuentren ubicados físicamente en la sede central o en los distintas unidades de negocio. Sin embargo, el compromiso por parte de los Directivos será de vital importancia para la motivación e involucración de toda la estructura.

Asimismo cuentan con una descripción de los recursos necesarios y de la forma de evaluación. En todos los casos las instancias evaluatorias permitirán la revisión, ajuste y seguimiento necesario para una buena gestión de los mismos.

Para una mejor visualización del alcance temporal de la propuesta se presenta un calendario con las fechas de diseño, implementación y evaluación de cada programa.

Al momento de finalización del plan se propone realizar un informe final con la evaluación global del plan tomando como base los resultados de las encuestas de cada programa realizado sumado a una general que permita un nuevo diagnóstico situacional en relación con los objetivos planteados.

Cabe resaltar que todas las instancias propuestas estarán bajo la responsabilidad de los Directivos de Lozada Viajes en trabajo conjunto con el Profesional de Relaciones Públicas.

CONCLUSIONES

Nos encontramos insertos en un mundo en constante movimiento y cambio. Esta dinámica influye en la vida de las organizaciones exigiéndoles mayor flexibilidad y adaptación para mantenerse competitivas en el mercado actual. Es necesario comprender que la organización no existe sin su estructura. Los colaboradores internos son la organización y deben ser partícipes activos de la misma. Fomentar espacios de diálogos es imprescindible para la comprensión de su Misión, Visión y Valores, como así también de su cultura. Pero sobre todo que les permita dimensionar el valor de su aporte y rol dentro de la misma. En el caso de las franquicias la comunicación interna suele ser más compleja lo que demanda canales de comunicación más fluidos y dinámicos. El presente Reporte de Caso pretende poner en evidencia la importancia de una gestión estratégica de la comunicación interna en Lozada Viajes que le permita contar con una estructura más comprometida con los objetivos organizacionales y la marca. Los resultados obtenidos del trabajo de investigación fueron la base para el diseño del Plan Estratégico propuesto que busca favorecer a que colaboradores internos se sientan verdaderamente protagonistas de la vida institucional y de la construcción y evolución de su cultura. La gestión de las Relaciones Públicas es necesaria para el abordaje integral de la propuesta pero que requiere del trabajo conjunto con las áreas de Recursos Humanos, Administración e Informática de Lozada Viajes. Es importante resaltar que el accionar de las Relaciones Públicas a través del Plan propuesto no solo favorecerá a la cocreación de la comunicación interna sino también a que la misma traspase las fronteras de la empresa impactando positivamente en la comunicación externa. La imagen que el público externo tendrá de la organización será mucho más positiva lo que favorecerá a la captación de

clientes y a la fidelización de los mismos. Por lo que lograr que los colaboradores internos se vuelvan embajadores de la marca es de vital importancia. Se sugiere prestar especial atención a las redes sociales que se generan internamente tanto por aplicaciones como de forma personal. Las mismas escapan al control de la organización pero sí pueden ser aprovechadas para que, a través de los colaboradores internos, se introduzca el mensaje institucional, motivacional, cultural que la empresa desea transmitir convirtiéndolos en portavoces de la organización. El apoyo y la participación activa por parte de los Directivos y Mandos Medios tanto de la Sede Central como de las Franquicias es vital para el logro de los objetivos propuestos en el Plan de Comunicación Interna. Entendiendo que los beneficios que pueden alcanzarse tendrán un impacto directo en la mejoría del clima laboral como en la productividad.

RECOMENDACIONES

La propuesta del Plan que se presenta en este Reporte de Caso es, para Lozada Viajes, un comienzo en el camino de la construcción de una comunicación organizacional integrada. Se recomienda que a mediano plazo avance con el abordaje de un plan más amplio e integral que le permita desarrollar, gestionar y mantener la conciencia, identidad y preferencia de la marca en sus públicos objetivos. Que el fin del mismo sea llegar coordinadamente, por todos los canales de comunicación, a sus públicos internos como externos con un mensaje claro, coherente y convincente. Asimismo, se recomienda la incorporación de un área de Relaciones Públicas que trabaje coordinadamente con los Directivos a los efectos de ser el soporte que la empresa y sus unidades de negocio necesitan para una adecuada gestión de la comunicación estratégica con sus públicos.

Referencias

Avilia Lammertyn, R. (1997) *RR.PP. Estrategias y tácticas de comunicación integradora*. Editorial Imagen.

Brandolini, Alejandra; González Frigoli Martín. (2009) *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa* - La Crujía

Di Génova, Antonio. (2012) *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales: estrategias de comunicación y tácticas relacionales (1ª edición)* – Urgeman Editor.

Di Génova, Antonio Ezequiel. (2020) *Comunicación Estratégica Institucional (CEI)* – Editorial ILCE – Instituto Latinoamericano de Comunicación Estratégica.

Formanchuk, Alejandro. (2010) *Comunicación Interna 2.0: Un desafío cultural (1ª edición)* – Edición Formanchuk & Asociados.

Fernández Collado, J. (1997) *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas

Harlow, R. F. (1976) *Building a Public Relations Definition*. En *Public Relations Review* 2, nº 4.

Lozada, José Carlos. (2004) *Gestión de la comunicación en las organizaciones (1º edición)* - Editorial Ariel S.A.

Marín, Lucas. (1997) *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones* - Bosch Casa Editorial SA.

Martínez, B. (2001) *Análisis del Clima Laboral: una herramienta de gestión imprescindible*. S/D.

Tessi, Manuel. (2016) *Comunicación Interna en la Práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo* (1° edición. 3ª Reimpresión) – Granica.

Kevin Dumerauf (2019). *Comunicación Interna y Cultura Organizacional – Caso: London Travel Agency. Sucursal Olavarría.* (Trabajo final de grado). Universidad Siglo 21. Argentina.

Nohemi Luna Salazar (2016). *Diagnóstico de Comunicación Interna y su influencia en el Clima Laboral de la Agencia de Viajes Az Travel S.A. de C.V. en Hermosillo, Sonora.* (Trabajo final de grado). Universidad de Sonora. México

Vivian Muñoz Hernández (2014). *Estrategia de Comunicación 2014-2016 para la Agencia de Viajes Cubatur Villa Clara* (Trabajo final de grado). Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas. Cuba

Silvia L. Quinteros (2012). *Sistema de Control Interno para una agencia de viajes* (Trabajo final de grado). Universidad Siglo 21. Argentina.

Beatriz Peña Acuña y otros (2017). *Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna.* Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación N° 134, Sección Ensayo, pp. 315-330. Ecuador: CIESPAL

María Teresa Fernández Alles (2010). *El análisis del entorno político y legal en el marco de la planificación estratégica en el sector turístico y hotelero.* Cuadernos de Gestión Vol. 11. N° 2, pp. 37-52. Universidad de Cádiz: España.

Artículos y Sitios Web consultados:

Bécares, G. (30 de julio de 2019). *¿Debemos dejar de viajar para proteger el Planeta?*

<https://www.revistacircle.com/2019/07/30/dejar-de-viajar-para-proteger-el-planeta>

Hosteltur Latam (19 de abril de 2018). *Crece el impacto económico del turismo en Argentina.*

https://www.hosteltur.com/lat/191700_crece-impacto-economico-turismo-argentina.html

Lozada Viajes (10 de abril de 2020). <https://www.lozadaviajes.com>

Transfor-action.net (12 de junio de 2020). *Libros de cultura organizacional.*

<https://www.transform-action.net/libros-cultura-organizacional/>

Observatorio Económico de Agencias de Viaje de la República Argentina (25 de abril de

2020). <http://www.faevyt.org.ar/observatorioturistico>

Organización Mundial del Turismo (19 de abril de 2020). <https://www.unwto.org/es>

Pairone, J.M. (16 de septiembre de 2018). *¿Cómo afecta la crisis al turismo?*

<http://www.voydeviaje.com.ar/argentina/como-afecta-crisis-al-turismo>

Tejera Reyes, A. (13 de enero de 2020). *El imparable avance del turismo mundial.*

<https://www.nuestroturismo.com/index.php/component/k2/item/1091-el-imparable-avance->

[del-turismo-mundial](https://www.nuestroturismo.com/index.php/component/k2/item/1091-el-imparable-avance-del-turismo-mundial)