



**Universidad Empresarial Siglo 21**

Trabajo Final de Grado

---

**Plan de Comunicación Interna 2.0 y Liderazgo Coach en Lozada Viajes.**

---

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Rubén Octavio Farabello

DNI 34467362

Legajo VRHU09732

2020

---

---

## **AGRADECIMIENTOS**

*A mi querida madre quien de forma incondicional supo acompañarme a lo largo de mi carrera inculcándome valores que me ayudaran a seguir creciendo personal y profesionalmente.*

*A mis compañeros de carrera, quienes a pesar de la distancia siempre han estado dispuestos a colaborar.*

---

## RESUMEN

En el actual contexto, la comunicación interna se reconoce como un elemento central de la gestión organizacional, por lo que este factor emprende un desafío en las empresas que reciben los aportes de las nuevas tecnologías en su etapa 2.0 y que requieren de líderes con nuevas herramientas para llevar adelante la adaptación de los colaboradores en el proceso de cambio.

Por lo tanto, el presente trabajo final de grado centró sus esfuerzos en demostrar la importancia de gestionar estratégicamente la comunicación interna en Lozada Viajes y en el cambio hacia lo que se conoce como cultura organizacional 2.0.

Partiendo del análisis de los aspectos situacionales de la empresa y posteriormente la recopilación del sustento bibliográfico, se creó un marco teórico alrededor de los conceptos centrales estudiados por diferentes autores. A través de dicha compilación se arribó a la unión de conceptos que permitieron revisar los cambios significativos que han hecho de la comunicación interna y las habilidades del liderazgo coach aspectos diferenciales que aportan valor a la organización y sus colaboradores.

De allí se desprendió la propuesta de implementar un plan de acción impulsado por las nuevas herramientas de gestión 2.0, orientando el desarrollo de nuevas competencias y habilidades (digitales, comunicacionales y de liderazgo coach) que propicien una actitud positiva frente al cambio apoyados en el trabajo de los líderes, creadores del trabajo en equipo. Se espera poder integrar las 3 unidades de negocio dentro del concepto de omnicanalidad persiguiendo un incremento del 8% en la productividad dentro de los plazos establecidos.

Palabras clave: *Comunicación Interna – Liderazgo Coach – Herramientas 2.0 – Capacitación.*

---

---

## **ABSTRACT**

In the current context, Internal Communication is recognized as a central element of organizational management. Consequently, this factor undertakes a challenge in the companies that receive the new technologies contributions on the stage 2.0. This challenge requires leaders with new tools to carry out and adaptations of collaborators during the process of change.

Therefore, the present final degree Project focused its efforts on demonstrating the importance of strategically managing internal communication in Lozada Viajes and in the change towards what is known as Organizational Culture.

Starting from the analysis of the situational aspects of the Company, and later, the compilation of the bibliographic support, a theoretical framework was created around the main concepts studied by different authors.

Through this compilation, it was possible to reach to the union of concepts that allowed to review the significant changes that have made internal communication and coaching leadership skills provide differential aspects that add value to the organization and its collaborators.

As a result it came off the proposal to implement an action plan boosted by the new 2.0 management tools emerged, guiding the development of new competencies and skills (digital, communicational and leadership coach) that effectively promote a positive attitude towards a true change, supported by the work of leaders, creators of teamwork. It is expected to be able to integrate the 3 business units within the omni channel concept, pursuing an 8% increase in productivity within the established deadlines.

**Key words:** Internal Communication - Coaching Leadership - Tool 2.0 - Training

---

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
ANALISIS DE SITUACION.....	5
MARCO TEÓRICO .....	13
Cultura organizacional.....	13
Cultura Organizacional 2.0.....	13
Comunicación interna.....	14
Comunicación interna 2.0.....	14
Liderazgo coach.....	15
DIAGNOSTICO Y DISCUSION .....	16
Conclusión diagnostica.....	16
PLAN DE IMPLEMENTACION .....	18
Objetivo general.....	18
Objetivos específicos.....	18
Alcance.....	18
Acciones.....	18
Diagrama de Gantt.....	22
Tabla 2 - Diagrama de Gantt.....	23
Evaluación del impacto de la implementación.....	23
Tabla 3 – Costos involucrados en el proceso.....	23
CONCLUSIONES.....	25
Recomendaciones.....	25
BIBLIOGRAFIA.....	27
ANEXOS.....	29
Anexo I – Programa del taller online para nivel gerencial.....	29
Anexo II - Programa de Capacitación en Liderazgo Coach.....	31

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se desarrolla desde una visión humanística de la gestión organizacional haciendo especial hincapié en las personas, el desarrollo de la comunicación interna y la calidad, enmarcadas dentro del plan estratégico de Lozada Viajes.

Esta empresa inició su actividad comercial como una pyme familiar tradicional en el año 1987. Fueron sus fundadores la Sra. Cecilia Trigo de Lozada y Facundo Lozada, ubicada en un pequeño local de la calle Entre Ríos de la ciudad de Córdoba (...) “desde aquél puntapié inicial, desde aquella decisión trascendental de abrir una ventana al mundo para despegar los sueños de miles de viajeros” (Facebook Lozada Viajes, 2016). Más adelante se fueron incorporando a la empresa sus hijos, llegando a ser una de las agencias de viajes más prestigiosa del país conservando su formato tradicional, brindando servicios a viajeros y servicios de negocios para empresas corporativas.

A lo largo del tiempo supo posicionar su marca estableciéndose hoy además como operador mayorista contando con el sistema de franquicias más grande del país (actualmente hay 70 franquicias operativas en 10 provincias argentinas y se esperan abrir 20 más este año) la mayoría situada en la Ciudad de Córdoba y provincia de Córdoba, seguido de Buenos Aires y resto del país sumado a esto sus 31 años de trayectoria.

La empresa posee una estructura organizacional con epicentro en la casa central radicada en la ciudad de Córdoba y que a partir de su expansión en 1990 abre sus 3 primeras sucursales, provincia de Córdoba (2) y microcentro de Buenos Aires (1), desarrollando posteriormente su red de franquicias a través de todo el país. Para completar dicha estructura es importante mencionar que a partir del año 2016 existen además, 2 unidades de negocio importante: venta online y tour operador. Este desarrollo representa la importancia de compatibilizar tanto los medios offline con los online a partir del concepto de omnicanalidad. El mismo, en palabras de su directora ejecutiva es “el desafío de conectarlo todo” (Universidad Siglo 21, 2020, pág. 22).

Siguiendo la estrategia de expansión de Lozada resulta imperioso que la dirección gestione estratégicamente la comunicación interna asumiendo un rol protagonista en esta etapa de cambio.

En primer lugar y siguiendo esta línea de análisis, al interior de la organización se evidencia una falta de gestión y políticas de comunicación interna, aspecto considerado como

factor de competitividad fundamental que acompaña la estrategia empresarial dentro de los nuevos escenarios organizacionales y que forma parte de un todo mayor al que debe dársele la relevancia del caso. En segundo lugar, el área de Recursos Humanos situada en la casa central en la ciudad de Córdoba, evidencia una falta de integración del personal propio en los procesos de gestión, quienes aún no cuentan por ejemplo, con planes de desarrollo profesional y por otro lado el sistema de franquicias como unidad de negocio independiente pero bajo la misma órbita organizacional, parte de un todo mayor, demanda la integración de los socios emprendedores a la planificación del mapa estratégico comunicacional. Así mismo, el área de Recursos Humanos necesita del apoyo de profesionales capacitados para instruir y gestionar por medio de un liderazgo efectivo la comunicación y la cultura organizacional.

En este sentido Susana Miquel-Segarra (2018), en el marco de una investigación de tipo bibliográfica publicada en la revista *Communication Papers* de la Universidad de Girona, España, a través de un análisis del contenido de los apartados “resultados” y “conclusiones” de artículos obtenidos a partir de una revisión sistemática de la literatura científica indexada en las bases de datos *Web of Science Core Collection* y *Scopus*, hace un repaso por la literatura del último periodo de tiempo (entre 2012 y 2017) para intentar definir cuáles son los aspectos claves que sitúan a la comunicación interna como un ámbito privilegiado para afrontar los cambios implícitos en la era de la digitalización y las competencias con que deben contar los profesionales en dicho ámbito. Concluye destacando la importancia de la bidireccionalidad en la comunicación y la necesidad de profundizar en el estudio de la efectividad del uso de las redes sociales en la comunicación interna y las posibles barreras que pueden haber impedido su penetración.

Por su parte el liderazgo y en especial el líder coach es aquella persona que conduce las emociones y actitudes del equipo de trabajo hacia buen puerto. En este sentido, María A. Rosa Dominici (2016) llevo a cabo un estudio bajo el formato de investigación bibliográfica sobre la realidad de las Pymes en Argentina, a través de la mirada de diferentes autores y de su propia experiencia, destacando la figura del coach como guía para coordinar, frente a la necesidad de cambio, un plan de comunicación interna, orientando los esfuerzos del equipo hacia la visión de la empresa, fijando objetivos grupales e individuales para fomentar el sentido de pertenencia, potenciando las capacidades de autoevaluación y autocontrol, aspecto que facilita la obtención de logros a corto plazo consolidando los resultados obtenidos en beneficio de la organización.

A propósito de esto, Álvarez-Nobell y Lesta (2011), en su trabajo “*Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización*”, que consistió en un abordaje teórico de la temática con un diseño de investigación de carácter exploratorio basado en una revisión de estudios y tendencias sobre medición de las gestiones organizacional y comunicacional, desarrollan el concepto y la figura del líder como punta de lanza para alcanzar los objetivos estratégicos apoyándose en el poder de la comunicación interna como herramienta clave del *management*.

Para Álvarez-Nobell y Lesta (2011) es necesario que la empresa tome la iniciativa propia de contar con profesionales que tengan la capacidad de ser un vínculo entre la estrategia a nivel gerencial y los demás niveles. Este trabajo que aborda los aportes de la gestión estratégica de la comunicación interna a los objetivos empresariales, pone de manifiesto, análogo al anterior, la importancia de la gestión del líder dentro de la organización que haga de la comunicación interna una herramienta estratégica de gestión para el desarrollo de competencias y habilidades.

Pongamos por caso el trabajo que llevó adelante Estudio de Comunicación -consultora de comunicación y relaciones públicas- en el Grupo Día, España, (Fernando Barrientos, 2017) quienes con la idea de propender hacia una nueva forma de comunicar hacia el interior de la compañía y teniendo presentes los avances tecnológicos, buscaron desarrollar una herramienta que soporte procesos más abiertos e interactivos esperando que los colaboradores también lo sean. Centrando sus esfuerzos específicamente en desarrollar una nueva cultura basada en el diálogo y la comunicación de los empleados entre ellos y de éstos con la empresa a través de un portal único, accesible, colaborativo, interactivo y social. Esta herramienta, a diferencia de su intranet tradicional -un canal unidireccional-, permite abrir un nuevo canal comunicativo donde los colaboradores tienen la oportunidad de compartir sus historias y experiencias en la compañía a la vez que los profesionales y directores recogen información de las necesidades y expectativas de cada uno de los segmentos de interés. Se toma en cuenta este caso ya que Grupo Día, como cadena de supermercados con diferentes formatos en sus tiendas, extiende su negocio principalmente en España, Portugal y el resto fundamentalmente en Argentina, Brasil y China.

Al ritmo vertiginoso en que cambian las circunstancias en el mundo actual, los directivos se ven obligados a posicionar las personas, su capital más valioso, como una ventaja competitiva utilizando el desarrollo de nuevas capacidades a través de la variedad de



herramientas 2.0 que hoy se encuentran al alcance de todos. En resumen, el presente trabajo resalta la comunicación interna como vía para mejorar el clima laboral, la motivación y el sentimiento de pertenencia, la importancia del desarrollo de competencias digitales en el mundo actual y la necesidad de personal clave que actúe como punta de lanza ante el cambio.

## ANALISIS DE SITUACION

En Lozada Viajes se apuesta fuertemente a crear una identidad corporativa que se proyecte a lo largo de la red de franquicias distribuidas en todo el país y que aporte valor y crecimiento a los socios franquiciados dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros; despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión.

En palabras de la Directora Ejecutiva, en una industria tan dinámica como la del turismo, *resulta de vital importancia que se comprenda cada vez mejor la revolución digital y cómo esta se aplica a través de las nuevas tecnologías*. Además, debido a la comprensión e importancia de una cultura de trabajo distintiva y a la estrategia organizacional, donde la red de franquicias es protagonista de la transformación, los ejes de tecnología, estrategia y cultura se plantean como los requisitos fundamentales para la transformación. (Universidad Siglo 21, 2020, pág. 25)

Por lo anteriormente expuesto es que resulta imperioso fomentar una cultura organizacional donde predominen valores de colaboración, solidaridad y gestión del conocimiento, que posibilite un desarrollo organizacional centrado en las necesidades y demandas presentes y futuras de la empresa como así también de las nuevas capacidades requeridas por sus colaboradores. Que dichos valores guíen a su vez el accionar de las personas y de los diferentes actores involucrados a la empresa con el fin de llegar al cliente con un servicio de excelencia a través de la mejora continua promoviendo el buen uso de las TIC's (tecnologías de la información y comunicación) y las nuevas herramientas digitales.

En el marco de una planificación estratégica para incluir el aspecto comunicacional deben analizarse diferentes factores del estado actual de la empresa, su entorno macroeconómico y microeconómico, además de un análisis de las fortalezas y debilidades de la organización que le permita tomar decisiones y trazar objetivos a corto, mediano y largo plazo, ejecutando acciones concretas, basados en información actual y contextualizada. Para esto se desarrollan a continuación las herramientas que van a colaborar en dicho análisis, en primer lugar el análisis PEST para el macro entorno, las 5 Fuerzas de Porter para el micro entorno y por último un FODA para realizar un análisis interno de la organización.

El análisis PEST consiste en la descripción del entorno por medio de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Incorporando además para este caso, los factores legales.

### *Factores políticos*

En octubre de 2019, Alberto Fernández fue electo presidente de Argentina (con 48,24% de los votos), mientras que Mauricio Macri —que fue presidente entre 2015 y 2019 y que se presentaba para una reelección— perdió con 40,28% de los votos. Bajo este cambio de gobierno y frente a la difícil situación que atraviesa el país hace ya varios años a causa de la lucha de partidos de extrema izquierda que solicitan mayor gasto social y los de derecha que desean que se dé prioridad a la negociación de las deudas, Argentina, tercera mayor economía de América Latina, con Alberto Fernández ya como presidente, se comprometió a reactivar la economía.

### *Factores económicos*

Con el actual contexto inflacionario, el sector del turismo en Argentina presenta dos caras de una misma moneda. Por un lado la inflación disminuye el consumo, desacelera la demanda de viajes y genera altos impactos en las tarifas ya que los mismos están valuados en dólares y aumentan los costos operativos de los negocios del rubro. Y por el otro lado la pérdida de competitividad de la moneda argentina, conlleva a que Argentina sea un atractivo turístico para los extranjeros.

“En la Argentina, según el gobierno, el turismo aporta US\$5400 millones anuales de exportaciones y moviliza \$165.000 millones en consumo interno. La caída que sufre la actividad en este primer semestre barrerá con esas cifras y la recuperación que se espera será lenta y se irá dando por segmentos” (La Nacion, 2020).

Por otro lado, es necesario destacar las implicancias del Covid-19 en el turismo y la economía. Sin dudas este es uno de los sectores más castigados a nivel global por la pandemia. A propósito de esto, en el marco de una reunión llevada a cabo entre los principales actores de la industria del turismo y el presidente de la nación, haciendo referencia a las voces del sector, “los más optimistas hablan de un 2020 completamente perdido y los más pesimistas dicen que la industria va a tardar en recuperarse dos años y medio” (ámbito.com, 2020).

### *Factores sociales*

En el caso de la Argentina, donde la línea de pobreza está determinada en \$12.608,52, el segmento medio estaría conformado por personas con un ingresos per cápita entre \$22.695 y \$126.085. Dentro de ese total, se puede distinguir tres niveles: un estrato medio-bajo, con

ingresos per cápita de \$22.695 a \$37.825; un estrato medio-intermedio, de \$37.825 a \$75.651; y medio-alto, de \$75.651 a \$126.085. (Infobae Económico, 2020)

Por otro lado, se presenta un panorama desalentador en cuanto al empleo fijo con una disminución de los trabajadores privados registrados (SIPA, 2019). Los costos laborales en Argentina son los más altos de América Latina, incrementando el trabajo informal. El trabajo se está modificando lentamente hacia un trabajo más independiente, en donde la digitalización juega un papel crucial para todas las organizaciones.

### *Factores tecnológicos*

Según un informe publicado en La Nación (2019), que tiene en cuenta a 60 países, y toma como referencia su desempeño en 10 industrias dentro de las categorías Negocios, Tecnología y Ciencia de Datos, Argentina encabezó la categoría Tecnología, mostrando un desempeño superior por sobre sus vecinos de la región. Al respecto Guibert Englebienne, cofundador de Globant, empresa Argentina que se especializa en el desarrollo de software y otras herramientas digitales, pone énfasis en el desafío que enfrentan las empresas a la hora mantener los conocimientos actualizados y la lucha por aminorar el impacto de la automatización y la inteligencia artificial tanto a nivel organizacional como a nivel macroeconómico. "El gran desafío de la industria es adoptar la formación también dentro del trabajo", concluye.

Por su parte el desafío para las Agencias de Viajes, como actor intermediario en la industria turística, está en lograr ventajas competitivas con respecto a sus competidores a través de la optimización de sus recursos humanos, orientando y acompañando la gestión en un entorno que cambia a un ritmo vertiginoso.

Argentina se ha especializado en servicios de sectores de punta y es especialmente competitivo en el desarrollo de software, call centers, energía nuclear y turismo. El sector de la telefonía y las TIC se desarrolla con fuerza, al igual que el turismo, que se está convirtiendo en un sector importante. (Santander Trade Markets, 2019)

### *Factores legales*

Lozada Viajes respeta oportunamente las leyes en los lugares donde operan y las normativas que regulan el horario de trabajo, la remuneración y los convenios colectivos. Cabe destacar que no solo se limita al cumplimiento estricto de las leyes y normas requeridas legalmente, sino que adhiere a la norma internacional de calidad ISO

9001 y a las buenas prácticas de administración de empresas. (Universidad Siglo 21, 2020, pág. 7)

En el artículo publicado en Ambito.com (2020), en el marco del DNU 260/2020 de emergencia sanitaria, los principales actores de la industria del turismo le pidieron ayer al presidente Alberto Fernández que declare la emergencia en el sector. Por su parte el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación determinó una serie de medidas que afectan a las Agencias de Viaje. Las mismas tendrán la facultad de atender al público exclusivamente por canales electrónicos durante 30 días. Por otro lado, para resguardar las fuentes laborales frente a la crisis, se definió que hasta dos agentes de viaje podrán compartir sus estructuras funcionales en un local por un año.

Entre las medidas ya adoptadas por el Gobierno se encuentran la postergación o reducción de hasta el 95% del pago de las contribuciones patronales durante abril para empleadores que no superen los 60 contratados, la Asignación Compensatoria al Salario para todos los trabajadores en empresas de hasta 100 empleados, el Programa de Recuperación Productiva (REPRO) para compañías con más de 100 trabajadores, un sistema integral de prestaciones por desempleo y préstamos a una tasa del 24% para que las pymes puedan pagar los sueldos de marzo. (ámbito.com, 2020)

Para continuar con el análisis del microentorno donde se encuentra inmersa la empresa Lozada, resulta necesario realizar el desglose de los diferentes actores que operan en la cadena productiva y de comercialización del sector turístico. Dentro de la misma se encuentran productores, intermediarios y comercializadores que se encargan de gestionar cada una de las instancias.

Partiendo de la información proporcionada por el caso, podría definirse a Lozada como un intermediario, es decir, se encarga de generar un intercambio entre los proveedores y los consumidores poniendo a disposición de sus clientes una plataforma online y offline con el fin de acercar los diferentes productos a cada uno de sus segmentos. Como en toda industria existen competidores y sustitutos, estos últimos pueden ser profesionales o agencias *freelance*, cada una con sus modalidades en particular.

Para continuar, se propone un análisis del atractivo de la industria y la posición de la empresa dentro de esa industria a través de las 5 fuerzas de Porter, a saber:

### *Fuerza competidores*

Dentro de la industria del turismo confluye una gran cantidad de empresas, particularmente Lozada compete con sus pares en diferentes instancias de la cadena ya que actúa como intermediario y comercializador de la oferta a través del canal tour operador mayorista y como asesor intermediario a través de su red de franquicias. Actualmente en Argentina existen más de 5000 agencias de viajes y solo en Córdoba más de 600 (Gobierno de la Nación, 2019), y aquellos aspectos que terminan diferenciando unas de otras son aquellos que hacen a la confianza hacia la marca y su posicionamiento, las estrategias de precios que ofrecen a sus segmentos, entre otros.

Considerando la cantidad de operadores mayoristas y la tipología de los mismos, y también que es una industria que no produce, sino que es intermedia, su capacidad de negociación es media baja, es decir que no tiene una fuerza determinante dentro del sector, sino que se encuentra supeditada a la negociación de las industrias proveedoras y también a la capacidad de búsqueda y predisposición de los consumidores. (TFG Zárate Salas, María Estefanía, 2019, pág. 11)

### *Fuerza proveedores*

Volviendo al esquema de las diferentes industrias que forman parte del sector turístico, tenemos dos casos para el análisis, por un lado se mencionaron los productores, es decir aquellas industrias que son capaces de generar el producto o servicio turístico como hoteles, aerolíneas o empresas de transporte terrestre o marítimo. Por otro lado, las industrias intermediarias mayoristas y operadores que si bien forman parte de la industria intermediaria muchas veces actúan como proveedores de otras agencias. Dada la dinámica de la industria turística y el apalancamiento de las fuerzas de los productores para el desarrollo y desenvolvimiento de la cadena productiva y de comercialización, es en éstos donde radica el poder de negociación del sector.

### *Fuerza sustitutos*

Teniendo en cuenta la dinámica de la industria del turismo y el cambio constante que experimentan las empresas productoras, las mismas suelen convertirse en empresas intermediarias utilizando sus canales de promoción y comercialización para competir con las propias agencias de viaje, esto incluye tanto hoteles como aerolíneas.

Como se menciona en el material proporcionado por la universidad sobre la empresa, en Lozada cobra relevancia el concepto de omnicanalidad, aquel que observa la débil línea que separa los modelos de negocio actuales en la industria turística y que apuesta a conectarlo todo. Las OTA (*online travel agency*) comienzan a ver los canales físicos para su distribución, los metabuscadores se convierten en OTA, los operadores mayoristas crean red de franquicias o web con e-commerce. Esta dinámica desafía a Lozada a definir una estrategia de diferenciación tomando como premisa, la calidad, la atención al viajero y la implementación de herramientas digitales, gestionando de forma colaborativa y eficiente sus canales de comercialización.

#### *Fuerza barreras de ingreso*

Al analizar las barreras que se le plantean a un potencial ingresante de la industria, primeramente hay que destacar la inversión inicial que conlleva la apertura de un mobiliario, habilitaciones iniciales, contratación y capacitación del recurso humano idóneo para manejar el negocio. Por otro lado, generar vínculos con empresas proveedoras y conseguir aliados estratégicos es fundamental para llevar adelante el modelo de negocio, sin olvidar las restricciones legales e impositivas.

#### *Fuerza consumidores*

Tomando un artículo publicado en diario online *La Voz* (2019), en el que se muestra información en base a una encuesta realizada por la empresa Despegar.com podemos caracterizar al turista argentino como un turista al que le gusta contar con la mayor cantidad de información sobre destino al que planean ir a través del uso del internet, en blogs, a través de influencers, etc., generando una comunidad de viajeros donde compartir una visión en común de la experiencia. Suelen buscar resolver con anticipación las cuestiones idiomáticas, de movilidad y el cambio de moneda del destino, al punto de descartarlo si no sienten la suficiente seguridad.

Un dato a destacar es el turismo femenino, las mujeres son grandes aliadas a la hora de viajar, piensan en conjunto y comentan más sus experiencias. Se observó un gran cambio cultural al contar las mujeres hoy en día con mayor poder adquisitivo e independencia; se caracterizan por tomarse más tiempo para planear sus viajes.

“La cartera de productos Lozada está diseñada para adaptarse a un amplio abanico de potenciales clientes, atendiendo a diversos segmentos, según los gustos y preferencias de cada pasajero” (Universidad Siglo 21, 2020, pág. 33).

A continuación y para finalizar con el análisis situacional se muestra la *Tabla 1*, donde se muestran las condiciones de operación reales de la empresa Lozada Viajes a través de sus 4 variables principales (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) con el fin de proponer acciones futuras y establecer estrategias para su beneficio, se expone el siguiente cuadro:

*Tabla 1: Análisis FODA*

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
Posicionamiento de la marca en Argentina	Modelo de negocio obsoleto tecnológicamente
Red de franquicias	Falta de <i>expertise</i> tecnológico
Certificación ISO 9001	Falta de seguimiento en la gestión hacia franquicias
Equipo humano	Falta de planificación estratégica de la comunicación interna
Crecimiento del tour operador	Falta definición del nicho de mercado
Trayectoria y experiencia en el mercado	
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
El turismo ha sido adoptado como una estrategia de desarrollo económico.	Crecimiento agresivo por parte de la competencia online
Crecimiento de la industria	
Marcada presencia de potenciales clientes en el canal online	Reducción de la circulación de turistas a causa del Covid-19
Desembarco de <i>lowcost</i> en Argentina y nuevas rutas	Falta de certezas con respecto al futuro del mercado turístico
Lanzamiento de segunda marca	Inestabilidad económica del país
	Consumidores más exigentes e informados

Luego de la recopilación de información sobre el macro y micro entorno y desde la perspectiva de la Gestión de Recursos Humanos se concluye que es menester dar una rápida respuesta antes las contingencias y el nuevo contexto para poder determinar una ventaja competitiva que posicione la imagen de la empresa por delante de la de sus competidores. En particular la idea de este análisis es resaltar la importancia de gestionar la comunicación como herramienta y medio para alcanzar los objetivos organizacionales a la vez que se gestiona el capital humano fomentando la colaboración, el trabajo asociativo a través del desarrollo de competencias digitales. En este escenario cambiante del mundo en general y el país en particular, las empresas deben adaptarse a las nuevas circunstancias y la comunicación interna resulta ser un aspecto esencial para gestionar el cambio cultural que implica la transformación digital.



De la mano de las nuevas tecnologías vienen consigo grandes oportunidades para la comunicación interna, especialmente a la hora de informar con rapidez y de crear comunidad. Pero pese a los beneficios que pueden aportar, la experiencia muestra que estas innovaciones no son fáciles de adoptar dentro de las organizaciones.

En este mismo sentido, desde el punto de vista de los recursos humanos será fundamental gestionar de forma coherente la transformación cultural que supondrá trabajar en estos nuevos entornos tecnológicos, ya que implican un cambio laboral sin precedentes. En este contexto, la comunicación interna tiene un papel esencial para evitar la resistencia al cambio dentro de la organización, o como mínimo intentar reducirla.

En este aspecto, la práctica del coaching ofrece grandes beneficios ya que provee a la empresa de una visión positiva frente al cambio, por lo que promover el desarrollo de esta competencia entre los directivos y finalmente en cascada hacia los demás niveles requeridos, resulta ser desde el punto de vista comunicacional, una ventaja competitiva.

Como se mencionó antes, Lozada apuesta fuertemente a una estrategia de expansión, a través de su red de franquicias y a través de sus nuevos canales de ventas. La barrera geográfica que se antepone a esta red de franquicias demanda una nueva forma de gestionar los recursos y la comunicación entre ellas y la casa central. El *know-how* que poseen los colaboradores internos (haciendo referencia aquí, tanto a empleados como a emprendedores) muchas veces se ve desaprovechado y resulta ser una valiosa fuente de conocimiento a la cual la compañía debería dirigir sus esfuerzos apostando al trabajo colaborativo, la co-creación y fomentando la figura del “prosumidor” (dicho termino hace referencia al nuevo paradigma comunicacional donde el colaborador no solo consume la información que le proporciona la compañía, sino que toma un rol protagónico en la producción de conocimiento) a través de las herramientas digitales con que ya cuenta la compañía así como de los nuevos soportes que aún no han sido implementados y que aumentarían el intercambio de experiencias y conocimientos pudiendo brindar a su vez y en última instancia mejores productos y servicios a sus clientes.

## MARCO TEÓRICO

Dentro de este apartado se busca orientar y ofrecer una conceptualización adecuada a distintos términos significativos: Cultura Organizacional, Cultura Organizacional 2.0, Comunicación Interna, Comunicación Interna 2.0 y Liderazgo Coach.

### *Cultura Organizacional*

María Rosa Dominici (2016) habla de la cultura organizacional como un estilo y unos comportamientos propios de los miembros de la empresa; es la filosofía, los valores dominantes, las normas de comportamiento, los estilos de la dirección, los canales comunicacionales utilizados, hábitos, ritos, mitos, etc.- que deben a su vez ser compartidos y aceptados por todos para crear una ventaja competitiva que la diferencie del resto, a través del fortalecimiento de su imagen empresaria.

Brandolini y Gonzalez Frígoli (2009) explican que la cultura organizacional es también un fenómeno compartido por todos los miembros de la organización en el cual se genera sentido, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones. Es entendida como un proceso, y como tal alude tanto a la idea de cambio constante como a la de estabilidad.

En este sentido, la cultura organizacional según Rubén Rodríguez Garay (2009) es considerada como un potencial activo estratégico, y a su vez es un recurso que admite pensar en su renovación, adaptación y mejora constante. Es un subsistema complejo que opera en otro sistema complejo que es la organización y que ésta, a su vez, está inserta en un sistema mayor e igualmente complejo que es el contexto.

Hay que destacar que el factor clave es que todos los integrantes de la empresa acompañen el proyecto de comunicación interna a partir de aportes, sugerencias y que adopten una actitud comunicativa en donde escuchar sea tan importante como comunicar.

### *Cultura Organizacional 2.0*

“El hábito no hace al monje”, con esta frase Formanchuk (2010) hace alusión a la perspectiva que deben madurar las organizaciones antes de implementar una comunicación interna 2.0. De esta forma resalta la importancia de generar inicialmente un cambio en el núcleo de las organizaciones, en su cultura, comenzando incluso sin la necesidad de utilizar herramientas digitales.

Formanchuk (2010) sustenta lo antes dicho definiendo el universo 2.0 (considerado por él como soporte de la cultura organizacional 2.0) y argumentando que: es una plataforma cultural, un modelo que desafía los modos clásicos de significación, participación y organización y por último, una de las transformaciones más impactantes que puede implementar una organización. “El 2.0, antes que una herramienta, es una cultura o actitud” (Formanchuk, 2010, pág. 46).

### *Comunicación Interna*

“La nueva concepción de la empresa establece a la comunicación interna como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa” (Brandolini y Gonzalez Frígoli, 2009, pág. 12). Siguiendo esta línea de análisis, Benito Berceruelo (2014) dice que la comunicación interna es una tarea multidisciplinar donde se trabajan contenidos muy variados, unos de carácter racional (objetivos, presupuestos, planes de actuación) y otros de carácter afectivos (valores, motivación, *engagement*), lo que la convierte en una actividad altamente implicativa y que requiere de la participación de gran parte de la organización. Se trata de una herramienta que facilita la transmisión de los objetivos a toda la organización, sirve para dar a conocer sus políticas, sus normas y procedimientos de las labores diarias, construir una identidad corporativa y además actúa como agente de cambio ya que facilita la introducción de nuevos valores de gestión y la alineación de los colaboradores a los objetivos organizacionales.

### *Comunicación Interna 2.0*

A diferencia de los procesos comunicacionales lineales sobre los cuales se han basado las estructuras piramidales tradicionales, en la actualidad el concepto de comunicación interna 2.0 refiere a la idea de una red de conversaciones que ofrece mejores herramientas para comprender los circuitos de información y las relaciones que se llevan adelante dentro de las organizaciones entre sus miembros basados en la interacción y en la comunicación.

Siguiendo los aportes de Formanchuk (2010) expuestos en el apartado anterior, se puede concluir que cuando una organización se involucra en el esquema de la comunicación 2.0, la novedad suprema, es la incorporación de herramientas tecnológicas. Y las directrices de la comunicación interna 2.0 que el autor menciona son: acceso y disponibilidad; usabilidad; participación; igualdad; interacción; construcción colectiva y colaboración; escuchar, responder y hacer; respeto y reducción del ego; red e interacción; reducción del control; desintermediación y horizontalidad.

### *Liderazgo coach*

Siguiendo (Brandolini y Gonzalez Frígoli, 2009), el líder coach asumiendo el rol de comunicador interno es aquel integrante de la compañía que actúa como puente entre la instancia directiva y la operativa. Debe poseer una serie de habilidades y competencias para desarrollar estrategias integrales y detectar posibles problemas de comunicación, debe saber identificar líderes y facilitadores de la comunicación entre los miembros de la organización, debe poseer la habilidad para formar a otros comunicadores, habilidad para crear relaciones efectivas (que inspiren confianza y respeto), tener una visión holística de la organización y gestionar la comunicación de manera transversal, habilidad para la redacción y la oratoria, saber escuchar, ser innovador y creativo, entre otras.

En este sentido María Rosa Dominici citando a Daniel Goleman expone que “ser coach debe constituir una de las competencias centrales en un líder” (Dominici, 2016, pág. 138) y define al coaching como una relación entre el tutor, a quien define como *coach* y un pupilo como *coachee* en un contexto productivo y orientado a los resultados.

El líder como coach actúa como guía y puede establecer un sentido de urgencia frente al cambio, desarrolla y comunica una visión y una estrategia, fomenta el *empowerment* (delegando autoridad, transmitiendo sentido de pertenencia a sus subordinados y potenciando la seguridad en sí mismos), genera logros a corto plazo y reconoce o recompensa de manera visible a quienes participaron, consolida los resultados obtenidos en beneficio de la organización. (Dominici, 2016, pág. 138)

A modo de cierre conceptual, se concluye que hoy en día las organizaciones se encuentran expuestas a un permanente cambio y nuevos escenarios que demandan llevar adelante propuestas que tiendan a disminuir los efectos negativos de dicho cambio al interior del núcleo organizacional. Resulta necesario entonces trabajar sobre la cultura organizacional y sus factores internos tales como la comunicación interna, la misma constituye una herramienta que aporta valor y diferencial estratégico. Se debe contar además con el apoyo de todos sus colaboradores y en especial de sus directivos quienes a través de herramientas como el coaching ejecutan acciones correctivas y de seguimiento para fomentar comportamientos y actitudes positivas y de colaboración para alcanzar los objetivos tanto personales como organizacionales.

## DIAGNOSTICO Y DISCUSION

Como se analizó anteriormente, el momento de crisis que debe atravesar el sector, donde posiblemente este año y el siguiente la dinámica de trabajo cambie de manera rotunda y donde la empresa se vea forzada a tomar decisiones que repercutan en toda su estructura, si no se gestiona correctamente la comunicación, podrían suscitarse aún más inconvenientes. Por esto es necesario contar con la figura de los líderes, tanto formales como informales, como vínculo entre la misión (sostenida por los niveles gerenciales) y el trabajo de comunicación (la aplicación de acciones y herramientas), transmitiendo y controlando la dinámica organizacional y los procesos de integración técnica y disciplinaria. De aquí se desprende una de las principales desventajas, la brecha de conocimiento del factor humano y la falta de *expertise* del mismo frente al avance tecnológico del mundo de hoy.

Las nuevas tecnologías y la nueva administración suponen la oportunidad de acercar nuevas formas de comunicarse con los diferentes actores y en especial con los colaboradores internos. Nuevamente aquí se pone de relieve el papel fundamental que llevan a cabo los líderes en la tarea de gestionar las relaciones interpersonales procurando generar un ambiente adecuado para mitigar los efectos que generan estas disrupciones tecnológicas.

Como buena parte de los colaboradores semi-externos de Lozada se encuentran fuera de la casa central (franquiciados) es de suma importancia la utilización de las nuevas herramientas tecnológicas 2.0 para sostener una misma línea estratégica entre la casa central, las diferentes sucursales y las franquicias, y de las franquicias entre sí. En este sentido y siguiendo lógica de expansión de Lozada y particularmente haciendo referencia a la necesidad de contar con personal que pueda desempeñarse tanto sobre canales offline como online, las herramientas 2.0 son tanto el medio como el fin en si mismo.

En este sentido y en base a lo antes expuesto no se está diciendo que las prácticas tradicionales sean ineficaces, sino que éstas deben ser acompañadas y apoyadas con el uso de las nuevas herramientas digitales junto al desarrollo de las competencias comunicacionales necesarias para hacer frente a los nuevos desafíos de la era digital, adaptando las nuevas necesidades a la cultura corporativa, utilizando a los líderes como medio de articulación.

### *Conclusión Diagnostica*

Lozada, como empresa del sector turístico, se encuentra en este momento condicionada por el contexto y la realidad sanitaria y no puede continuar proyectando planes de expansión

sin llevar adelante estrategias que le aseguren mantener el mismo nivel de competitividad dentro del rubro.

Por lo tanto resulta fundamental poder controlar aspectos claves que favorezcan el crecimiento de la organización y que permitan prevenir resultados no deseados. Para ello, es necesario contar con indicadores que muestren el aporte del plan comunicacional a la misión organizacional y que tengan una correlación con el modelo de gestión, la estrategia y los objetivos organizacionales.

Contar con un plan de comunicación es la mejor opción para seguir adelante, mirando a corto, medio y largo plazo, implementando nuevas estrategias de comunicación al interior de la empresa, generando beneficios en términos emocionales, es decir, más satisfacción, impulsando equipos involucrados con la tarea y direccionados hacia objetivos comunes delimitados de forma clara, lo que mejoraría la gestión del tiempo y recursos además de mejorar el *engagement* a través de las prácticas de *management* donde todos conocen los objetivos finales y se comparten los logros; ganar en confianza y motivación mediante un trabajo bidireccional y colaborativo que permita visualizar pequeños grandes logros a través de los resultados obtenidos.

El incremento en dichos *intangibles* generaría además beneficios en términos económicos, impulsando la expansión a través de sus colaboradores internos y semi externos (socios franquiciados) que, identificados con la organización, van a ser mejores prescriptores ante los clientes y demás *stakeholders*. Además, un equipo que genere gran cantidad de conocimiento compartido, ayuda a ahorrar tiempo y dinero en consultas y asesorías externas ante problemas que demanden nuevas soluciones. Ayudará además a fidelizar el talento de aquellas personas que ayudaran a hacer crecer el negocio y a ellas mismas.

Entender en el complejo que operamos sirve para elaborar las mejores soluciones, y como líderes es clave que elaboren las soluciones adecuadas en cada momento. Bajo la perspectiva del colaborador interno y semi externo, se presenta a continuación la propuesta de un plan comunicacional 2.0 como alternativa válida para un crecimiento organizacional.

## PLAN DE IMPLEMENTACION

### *Objetivo general*

Incrementar en un 8% la productividad de la empresa Lozada Viajes, a través de la implementación de un plan vinculado a la Comunicación Interna 2.0 y Liderazgo Coach centrado en el uso de canales multidireccionales y herramientas digitales colaborativas.

### *Objetivos específicos*

1 – Capacitar al nivel gerencial de la casa central en herramientas de escucha activa a fin de planificar las etapas del plan de comunicación interna de manera más efectiva.

2 – Implantar, seguir y controlar el uso de Gmail, Zoom, Webinar, Kanban, Trello y Doodle a través de líderes e *influencers*, de acuerdo a los plazos establecidos en el Plan de Comunicación.

3 - Capacitar en Liderazgo Coach al personal del área Productos Propios de la casa central Lozada Viajes para que sean facilitadores del cambio organizacional.

### *Alcance*

El plan que se detalla a continuación se implementará en la casa central Lozada Viajes ubicada en la ciudad de Córdoba y un grupo de 5 franquicias de la misma localidad, con una duración de 1 año, abarcando los períodos 2020-2021, iniciando en julio del 2020.

### *Acciones*

1 - *Capacitar al nivel gerencial de la casa central Lozada Viajes en herramientas de escucha activa.*

### Fundamentación

Para que un plan de comunicación interna sea efectivo es preciso escuchar primero, es decir, monitorear integralmente las comunicaciones que se generan al interior de la organización. La escucha previa y la interpretación de los reclamos ayudan a ordenar la cantidad y calidad de las comunicaciones. Es por esto que a través de esta capacitación dirigida al nivel gerencial, encargados de liderar los cambios, bajo la modalidad de taller online, está enfocada brindar conocimientos sobre técnicas de comunicación y escucha activa. En lo que a la planificación refiere, se deben definir las etapas de la implementación de la propuesta,

teniendo en cuenta que el proceso debe ser un proceso medido y planificado, que permita incluir de una forma natural a toda la plantilla.

- Responsables: Facilitador experto (tercerizado)  
Analista externo RRHH
- Alcance: nivel gerencial de la casa central Lozada Viajes
- Contenido: Ver Anexo I (programa completo)
- Duración: 2 meses, inicio en Julio del 2020.

#### Actividades

##### Fase inicial

- A. Coordinar una reunión informativa entre la dirección de Lozada Viajes, la empresa Dedco y Analista de RRHH externo.
- B. Diseño, planificación y elaboración de materiales a cargo del facilitador externo.
- C. Inscripción al taller online a cargo de la responsable del área de RRHH.

##### Fase central

- D. Capacitación (Ver anexo I – Programa Taller Online)
- E. Implementación escuchas activas hacia los colaboradores internos y semi externos de la empresa.
- F. Seguimiento y control de los resultados por parte del Analista de RRHH externo.

##### Fase final

- G. Capitalizar los puntos críticos y zonas de mejora.
- H. Planificación de etapas del plan de comunicación en base a la información obtenida de forma conjunta entre la dirección y RRHH.
- I. Evaluación de reacción.

#### Recursos

Los recursos que se necesitan para llevar adelante esta etapa son:

- ✓ Equipos tecnológicos (computadora con conexión a internet)
- ✓ Artículos de librería para el personal asistente.

#### Presupuesto

Descripción	Costo mensual	Total
-------------	---------------	-------



Honorarios Analista de RRHH externo (investigación, planificación, seguimiento, control y evaluación)	Analista de RRHH externo <sup>1</sup> : \$60.000	\$120.000
Taller online gratuito sobre “Escucha activa”	\$00,00	
Artículos librería	\$2000	\$2000

## 2- Implantación, seguimiento y control del uso de herramientas 2.0 a través de líderes e influencers.

### Fundamentación

Esta es la fase de poner en marcha todas las acciones que se han especificado, donde probablemente surjan imprevistos, algunas tendrán incidencias y surgirán otras prioridades, todo ello se debe tener en cuenta para la fase de seguimiento y control. Se comienza con una fase “beta” y un grupo reducido; es importante identificar aquellos empleados que son más proclives al nuevo modelo y pueden servir de puntas de lanza para el cambio, los llamados *influencers*.

- Responsables: Analista de RRHH externo y área de RRHH propia.  
Personal propio - Experto IT
- Alcance: esta dinámica del plan abarca una primera etapa donde se trabajará con un grupo reducido de la casa central, máximo 10 personas, para luego incluir la totalidad de la misma y 5 franquicias.
- Duración: 4 meses, iniciando en octubre del 2020.

### Actividades

- J. Comunicar al grupo inicial y dar comienzo a la fase *beta* del programa
- K. Realizar durante las 4 primeras semanas 2 reuniones semanales a través de herramientas 2.0 con el grupo inicial.
- L. Evaluación de reacción y aprendizaje.
- M. Identificar e incorporar progresivamente los llamados influencers avanzando hacia el resto de la plantilla y las primeras 5 franquicias.
- N. Seguir y controlar mensualmente el cumplimiento de objetivos

<sup>1</sup> Valor extraído de la Guía Salarial Regional Argentina Uruguay Adecco 2019.

## O. Evaluación de conducta y resultados

### Recursos

Los recursos necesarios para llevar adelante el programa son:

- ✓ Equipos y sistemas tecnológicos adecuados
- ✓ Encuesta de seguimiento y control
- ✓ Evaluaciones de 4 niveles (reacción, aprendizaje, conducta y resultados)

### Presupuesto

Descripción	Costo mensual	Costo total
Honorarios Profesional RRHH (investigación, planificación, implementación y seguimiento)	Analista de RRHH externo: \$60.000	\$240.000
Artículos de librería para encuestas y evaluaciones	\$3.000	\$3.000

### *3 - Capacitar en Liderazgo Coach al personal del área Productos Propios de la casa central Lozada Viajes.*

#### Fundamentación

Es de vital importancia que el líder Coach de sus empleados, pero también es fundamental que él asuma el rol de coachee para capacitarse y perfeccionarse en todo aquello que permita potenciar su liderazgo. Este programa titulado “Herramientas para la Comunicación y el Liderazgo Relacional” dictado por Dedco, se encuentra sustentado en el desarrollo de habilidades diseñado para ayudar a los líderes a integrar comportamientos del coaching en su estilo de liderazgo mediante la comprensión del proceso y la práctica de habilidades fundamentales del coaching para desarrollar a otros. Esto significa preguntar en lugar de decir, obtener ideas y soluciones, colaborar, crear alianzas y centrarse en el desarrollo de las personas mediante el uso de comportamientos de apoyo, todo ello alineado con los objetivos de la organización.

- Responsables: Facilitador experto (tercerizado)

Analista de RRHH externo.

- Alcance: personal del área Productos Propios de la casa central Lozada Viajes
- Contenido: Ver Anexo II (Programa de Capacitación en Liderazgo Coach)

#### Actividades

##### Fase inicial

- P. Reunión previa al inicio del programa con el equipo facilitador
- Q. Disposición del espacio físico para capacitación

##### Fase central

- R. Inicio del programa de capacitación

##### Fase final

- S. Evaluación integral de 4 niveles a cargo del Analista RRHH externo (reacción, aprendizaje, conducta y resultados)

#### Recursos

Los recursos necesarios para llevar adelante el programa de capacitación son:

- ✓ Conexión a internet y equipos tecnológicos adecuados para personal involucrado
- ✓ Sala de capacitación preparada para encuentros presenciales
- ✓ Coffe break para 10 personas
- ✓ Artículos de librería varios

#### Presupuesto

Descripción	Costo mensual	Total
Inversión del Programa (investigación, planificación e implementación)	\$42.000 <sup>2</sup>	\$266.000
Honorarios Profesional RRHH (evaluación)	Analista de RRHH externo: \$60.000	\$60.000
Coffe break para reuniones	\$1500	\$12.000
Artículos varios librería	\$3000	\$3000

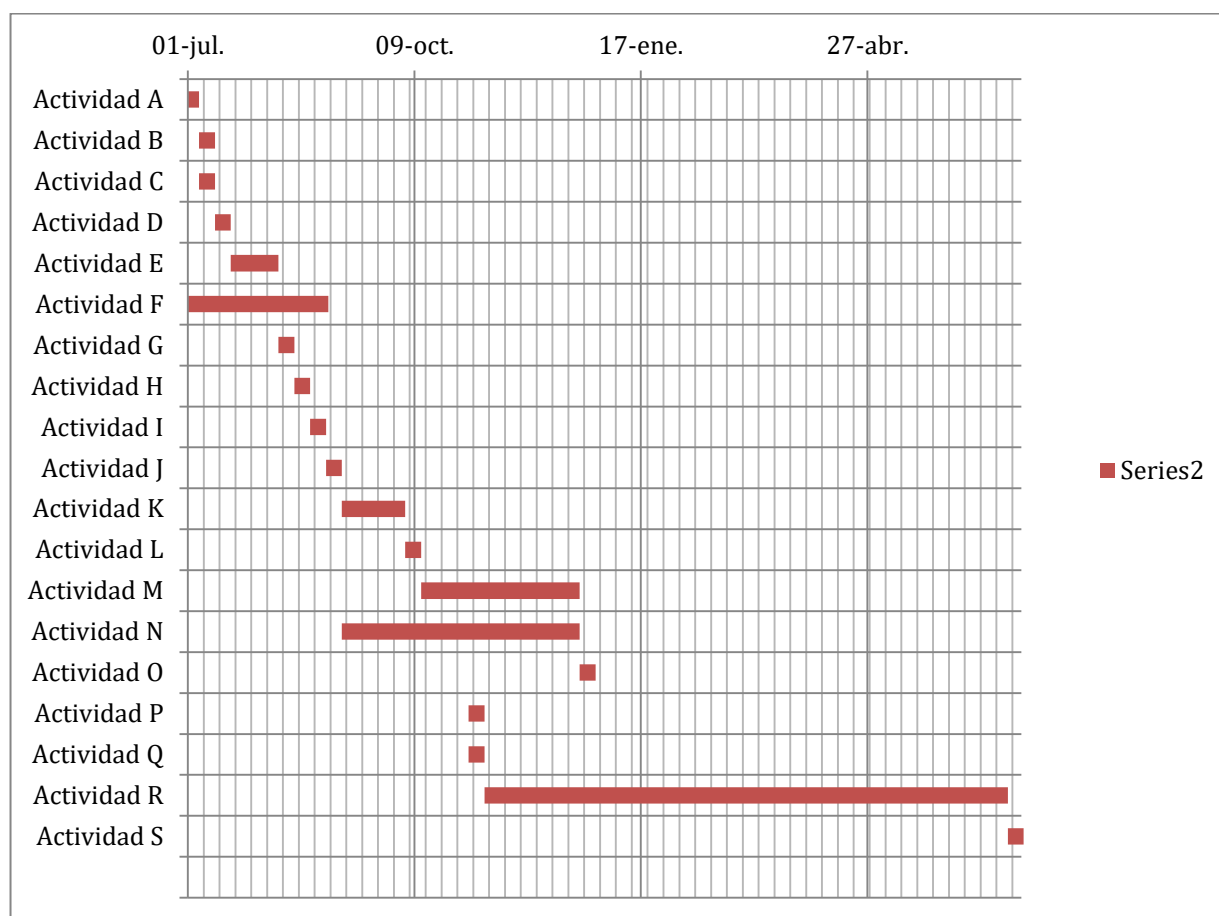
#### *Diagrama de Gantt*

Fecha de inicio tentativo del plan: julio 2020

*Tabla 2: diagrama de Gantt*

---

<sup>2</sup> Detalle en Anexo I



### *Evaluación del impacto de la implementación*

Para medir la eficiencia de la inversión realizada por su impacto financiero, se utilizan indicadores que sirven de complemento para facilitar la toma de decisiones de la Ata Dirección de la organización a la hora de evaluar si es conveniente llevar adelante la propuesta o no, y en caso que si lo sea, poder implementarla de forma efectiva. En cuanto a los costos involucrados en el proceso del Plan de Comunicación Interna 2.0 y Liderazgo Coach se deben considerar aquellos recursos propios y externos para determinar el presupuesto del mismo. Por lo tanto, para medir la rentabilidad de dicha erogación o inversión inicial de la propuesta, se utiliza el cálculo de ROI o retorno de inversión, el cual relaciona lo que se espera ganar con la propuesta versus lo que se gastará.

*Tabla 3 – Costos involucrados en el proceso*

Descripción	Costo mensual	Total
Honorarios Profesional RRHH (investigación, planificación, implementación y seguimiento)	Analista de RRHH externo: \$60.000	\$420.000

Inversión del Programa (investigación, planificación e implementación)	\$42.000	\$266.000
Artículos varios librería		\$8.000
Coffe break para reuniones		\$12.000
	<b>TOTAL</b>	<b>\$706.000</b>

A partir de la información suministrada en la información financiera y los estados de resultados de la empresa, el resultado del ejercicio al 31/12/2018 es de \$14.239.286,11. Al aplicársele a dicho valor el porcentaje de inflación del 2019 (53,8%) y lo que va del 2020, donde el acumulado hasta mayo es 11,1%, daría una proyección para el cierre del ejercicio 2021 un valor aproximado de 24.330.924,44.

Para continuar con el cálculo del retorno de inversión, sobre este último valor, es necesario especificar el porcentaje de rentabilidad anual que se espera recuperar con la implementación del plan de comunicación, el cual conlleva un costo total de \$823.000. Para este caso se espera generar un aumento en la productividad de la empresa de un 8% para el ejercicio 2021.

	<i>Beneficio de la propuesta</i>	<i>Costo de la propuesta</i>
<i>ROI</i>	1.946.474	- 706.000
	706.000	x 100
	= 175,70%	

El porcentaje que se obtiene del cálculo permite inferir la rentabilidad que tendrán las inversiones realizadas y que se plasmarán al finalizar el ejercicio 2021, esto significa que por cada \$100 que la empresa invierta dentro del Plan de Comunicación, la misma recuperará \$175,70.

## CONCLUSIONES

Como conclusión final del presente trabajo, se pone en evidencia el papel estratégico que la comunicación interna juega en la organización y más aún en momentos de crisis, haciendo referencia a la capacidad de la empresa para incorporar ocasiones de diálogo y de relación a su cultura empresarial. Se trata de un enfoque “estratégico y preventivo” en el que el objetivo debiera ser preparar a la organización para afrontar cambios.

Se confirma además la importancia de los recursos humanos dentro de la organización y a necesidad de incorporarlos a las instancias de planeación estratégica, sobre todo la necesidad de contar con el apoyo desde la alta dirección, como paso previo necesario para crear las condiciones y el entorno, que permitan avanzar a los restantes niveles generando el compromiso necesario que asegure el éxito del plan de comunicación.

Sin embargo, hoy es complicado prevenir una crisis sin utilizar correctamente los medios puestos a nuestra disposición por el mundo digital. La experiencia en este aspecto es un valor añadido que se ha convertido, de modo irreversible, en una presencia constante en el trabajo de personas, compañías, corporaciones y países.

En este sentido, cabe destacar la importancia de poder definir el rol técnico y estratégico del líder coach en su papel de comunicador dentro de la organización; técnico en referencia a la aplicación de acciones concretas a través de herramientas 2.0, y estratégico en cuanto a su intervención en los niveles de decisión gerencial que aseguren su oportuna implementación.

Es por esto que en el presente trabajo se plantea un nuevo modelo comunicativo basado en la incorporación de herramientas digitales 2.0 al circuito tradicional, introduciendo la práctica del coaching para que los líderes adquieran nuevas habilidades comunicacionales que fomenten un trabajo colaborativo en toda tu estructura organizacional. De esta manera, se busca orientar a que el funcionamiento de la organización de un giro hacia el cambio necesario para seguir creciendo de manera constante, mejorando notoriamente la gestión de sus recursos.

### *Recomendaciones*

En lo que respecta a posibles líneas futuras de acción que darían continuidad al presente trabajo, se sugiere la necesidad de incorporar modelos de medición que contemplen la

actividad de comunicación y los indicadores o estándares de resultados en función de otras lógicas de *management* (benchmarking, cuadro de mando integral, etc.).

Por otro lado, desde el reconocimiento del valor estratégico de la comunicación en las organizaciones como primer paso hacia un tipo de cultura organizacional 2.0 devienen acciones posteriores recomendables como el nombramiento de la persona idónea para desempeñarse como Dircom (Director de Comunicación). Partiendo de una visión holística de la dirección de comunicación, la figura del Dircom contribuye a gestionar de manera coherente y homogénea las tres áreas que abarca el modelo de comunicación integral: comunicación de marketing/comercial, comunicación corporativa/institucional y la comunicación interna.

Por ello es imprescindible contar con un profesional “humanista integral” responsable de la gestión de la comunicación de la organización con capacidad para consolidar su imagen y lograr una buena reputación corporativa. Más allá de su función integradora, el director de comunicación se presenta como un cargo estratégico para la organización. Para conseguirlo, es imprescindible que el Dircom reporte directamente a la Alta Dirección.

Por último, pero no por eso menos importante, siguiendo esta idea de trabajar de forma colaborativa entre áreas y teniendo en cuenta que en el presente trabajo solo se abordaron los ejes de comunicación y capacitación, resultaría beneficioso tanto para la dirección como para los colaboradores y socios franquiciados, evaluar la posibilidad de incorporar un Gerente de Recursos Humanos al área de su mismo nombre para elevar el perfil estratégico de la misma, posibilitando gestionar en conjunto los subsistemas definidos por Chiavenato (1999), abandonando la visión netamente administrativa que hasta el momento se tiene.

## BIBLIOGRAFIA

- Benito Berceruelo. (Julio de 2014). *Nueva Comunicación Interna en la Empresa*. Madrid: Estudio de Comunicación.
- Brandolini y Gonzalez Frígoli. (2009). *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa*. Argentina: La Crujía Ediciones; Editorial DIRCOM.
- Dominguez Dyana Michelle Miño. (2014). *Evolución de la Comunicación Interna: de la Cultura Organizacional 1.0 a 2.0. Tesis previa obtención de título master en Comunicación Organizacional*. Quito, Ecuador.
- Dominici, M. A. (Marzo de 2016). La importancia del coaching en las Pymes como factor estratégico de cambio. *Cuaderno 57 | Centro de Estudios en Diseño y Comunicación.*, 137-145.
- Facebook Lozada Viajes. (23 de marzo de 2016). *Facebook Lozada Viajes*. Obtenido de <https://www.facebook.com/lozadaviajes/posts/fue-en-1987-cuando-cecilia-trigo-de-lozada-y-facundo-lozada-tomaron-el-impulso-y/1016486281731526/>
- Fernando Barrientos. (2017). *Estudio de Comunicación. #Comunicación - Soluciones para un mundo digital*. Madrid: Impresioa2.
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación Interna 2.0: Un desafío cultural*. Ediciones Formanchuk.
- Lesta, A. Á. (Junio de 2011). *Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización*.
- Liusmila Odalis Hernández Crespo . (2013). Trabajo de Diploma . *Plan de mejoras de la actividad de Gestión Tecnológica e Innovación en la Agencia de Viajes Cubatur Villa Clara*. Santa Clara, Cuba.
- Miquel-Segarra y Aced. (2018). El rol de la comunicación interna ante los desafíos de la digitalización. *Communication Papers; Media Literacy & Gender Studies*, 27-41.
- Rubén Rodríguez Garay. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *INVENIO*, 67-92.



TFG Zárata Salas, María Estefanía. (2019). Trabajo Final de Grado. *Plan Estratégico: Lozada Viajes*.

Universidad Siglo 21. (2020). Lectura 1 - Lozada Viajes. *Leccion 6 - Omnicanalidad*.

ambito.com, L. (14 de abril de 2020). *ambito.com*. Obtenido de Rescate al turismo: balance positivo de reunión con Alberto Fernández: <https://www.ambito.com/negocios/turismo/rescate-al-turismo-balance-positivo-reunion-alberto-fernandez-n5095530>

Gobierno de la Nación. (15 de marzo de 2019). *argentina.gob.ar*. Obtenido de Agencias y Sucursales habilitadas al 15-03-2019: <https://www.argentina.gob.ar/consultar-en-linea-sobre-agencias-de-viajes>

Infobae Economico, I. X. (18 de Abril de 2020). Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2020/02/15/cada-vez-menos-argentinos-se-sienten-de-clase-media-quienes-realmente-pertenecen-a-este-segmento-social-segun-sus-ingresos/>

La Nacion- Index, G. S. (12 de Abril de 2019). *La Argentina es el país con mayor talento en tecnología a nivel mundial, según la mayor universidad digital*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/la-argentina-es-pais-mayor-talento-tecnologia-nid2237809>

La Nacion, S. (24 de abril de 2020). *lanacion.com.ar*. Obtenido de Coronavirus: el acuerdo de los gigantes del turismo local para sobrevivir a la pandemia: <https://www.lanacion.com.ar/economia/despegar-suspendio-500-empleados-septiembre-coronavirus-nid2357517>

La Voz, diario online. (25 de abril de 2019). *Cómo es el perfil del turista argentino y qué lo caracteriza*. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/como-es-perfil-del-turista-argentino-y-que-lo-caracteriza>

Santander Trade Markets. (2019). Argentina: Política y Economía.

## ANEXOS

### *Anexo I – Programa del taller online para nivel gerencial*

---

**Nombre:** “Taller Gestión de Equipos de Trabajo. Comunicación Efectiva y Escucha Activa”

---

**Inicio:** Primer semana de Julio del 2020

---

**Modalidad:** 100% online

El curso puede hacerse desde cualquier computadora con conexión a Internet en donde, registrado con tu usuario y contraseña, irás avanzando con las clases.

La totalidad del curso es a distancia. No es necesario presentarse en ningún momento físicamente en ningún domicilio de cursada.

Tendrás a tu disposición un canal para hacer consultas al soporte técnico y otro para consultar al tutor.

Este curso cuenta con material de descarga, chequeos de lectura y videos.

Se podrá cursar desde computadoras de escritorio, notebooks, tablets, Ipad y celulares.

---

**Valor de la inversión por persona:** gratuito

---

**Duración:** 8hs

---

### Contenido

---

#### **Modulo I: Conociendo los equipos de trabajo**

---

Qué es un equipo de trabajo, cuáles son sus características e importancia. Claves a tener en cuenta para formar equipos de trabajo.

- Introducción al concepto de equipo
  - La importancia del trabajo en equipo
  - Las 5 C del trabajo en equipo
  - Grupo y equipo
  - Formación de los equipos de trabajo
- 

#### **Módulo II. Introducción a la comunicación**

---

La comunicación como clave del trabajo en equipo. Los beneficios de la comunicación efectiva. Ruidos en la comunicación. La importancia del feedback y la escucha activa.

- Introducción
  - Dificultades en la comunicación
  - La escucha activa
  - Comunicación asertiva
- 

#### **Módulo III. El desafío de liderar**

---

Funciones clave del liderazgo en los equipos de trabajo. Rol del líder. Relación entre conducción, liderazgo y autoridad. Liderazgo situacional

---

- Introducción al liderazgo
  - Conducción y desarrollo de equipos
  - Seis preguntas importantes
  - Liderazgo situacional
- 

#### **Módulo IV. ¿Cómo motivar los colaboradores?**

---

Motivación y compromiso, porque se motivan las personas. El líder, la organización y otros factores que impactan en la motivación de los equipos de trabajo

---

- Introducción
  - Teorías de la motivación
  - La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva
-

*Anexo II – Programa de Capacitación en Liderazgo Coach.*

---

**Nombre:** “Herramientas para la Comunicación y el Liderazgo Relacional”

---

**Inicio:** miércoles 18-08-2020

---

**Valor de Inversión por persona:** 8 pagos de \$3.200 + Matricula \$1000

---

**Modalidad:** 100% presencial (virtual y física). El aprendizaje se desarrolla a través de clases teórico-práctico y de tutorías prácticas y simples para aplicar en la actividad cotidiana. Se trabaja sobre el aprender haciendo, como medio posibilitador de cambios. Se establece 8 encuentros presenciales para reforzar el aprendizaje de las herramientas desarrolladas.

---

**Certificado:** Capacitación Continua para las Excelencias; Las habilidades del Líder-Coach” PNL y Coaching Aplicado.

---

**Duración:** Nuevo Plan 2020 (8 meses) Carga horaria total 80 horas presenciales.

---

**Contenido**

---

**Módulo 1: Claves para una comunicación efectiva**

---

La comunicación como base del logro de objetivos. Nuevos paradigmas que rigen desde la PNL (Programación Neurolingüística) y el Coaching Ontológico. Centros en una comunicación efectiva, afectiva y eficaz. Ingresando al mundo de las comunicaciones.

---

**Módulo 2: Herramientas del Coaching Ontológico**

---

Los actos lingüísticos permiten establecer que cada una de estas acciones que ejecutamos en el lenguaje cumple un rol específico en nuestras conversaciones. De los 5 actos lingüísticos tres están vinculados a la coordinación de acciones y permiten marcar la diferencia sobre el correcto entendimiento del mensaje. Especial atención al manejo de los juicios limitantes.

---

**Módulo 3: Preguntando diriges – La habilidad de saber preguntar**

---

Una competencia destacada del coach es saber hacer preguntas inteligentes, cuyo poder nos permite acceder a la información subyacente en todo mensaje. Desarrollando el metamodelo del lenguaje. Una conversación está dirigida por quien ha sido capaz de delimitar de qué y para qué se está hablando.

---

**Módulo 4: Aplicación del Coaching a los procesos de negociación y manejo del conflicto.**

---

La metodología del coaching nos propone en la negociación, posicionar una determinada idea, lograr metas y orientar a todo un equipo hacia el éxito. Conoceremos modelos de éxito para alcanzar resultados en un gana-gana que solo puede beneficia la fidelidad de colaboradores y generar estados de motivación.

---

**Módulo 5: Conflicto, motivador y generador permanente de energía.**

---

Los conflictos, tienen una fuente que son los valores, criterios e intereses no claros o no bien

---

declarados. La facultad de ver al conflicto como posibilidades de mejora continua, a la cual se aspira como calidad profesional, es abrirse a la excelencia profesional y personal.

---

**Módulo 6: Creatividad e innovación: “La creatividad nos permite reinventar nuestra vida”.**

---

Un primer paso para hacer crecer la creatividad es ver las mismas cosas con otros ojos y es en ese cambio de creencias desde el Coaching te puede ayudar, pues es un entrenamiento que permite cambiar conceptos y percepciones. Modelo Walt Disney y otros.

---

**Módulo 7: La mente, introduciéndonos en el mundo de la neurociencia y los hábitos.**

---

La funcionalidad de cada hemisferio cerebral, afecta a la toma de decisiones, como así también nos permite acceder a la reprogramación natural de malos comportamientos o desarrollar nuevas habilidades.

---

**Módulo 8: El Modelo SMART o GROW para un trabajo orientado a resultados.**

---

Estos modelos son herramientas conocidas por su efectividad a la hora de fijarse una meta o resolver problemas. Mediante el establecimiento de metas específicas, medibles y alcanzables, y un calendario realista para su logro.

---

**Módulo 9: Habilidades de comunicación para persuadir. Motivación = motivo + acción.**

---

El lenguaje persuasivo y motivador se basa en una serie de tips que aplicados apropiadamente simplifican y facilitan la gestión de liderazgo. Ésta práctica no solo sirve para obtener buenos resultados en la producción; también es una alternativa para mejorar el clima laboral.

---

**Módulo 10: Competencias del Líder Coach, que acompaña el modelo de cambio empresarial.**

---

Los Líder-Coach realizan muchas tareas: aconsejan, establecen la dirección y dan feedback. Indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar los colaboradores. Esto significa que saben direccionar la acción, hacia el alcance de logros de manera exitosa. Para todo ello el Líder-Coach debe seguir competencias y habilidades que lo hacen ser diferente de cualquier otro tipo de liderazgo.

---

**Módulo 11: La inteligencia emocional en la comunicación y su afectación en el lenguaje corporal.**

---

Las razones que explican la importancia de las actitudes y comportamientos del líder, no depende tanto de lo que hace, como el modo en que lo hace. Se asienta en la misma estructura del cerebro humano, concretamente en lo que los científicos denominan: circuito abierto del sistema límbico (centro cerebral que regula las emociones). El conocimiento del mismo nos

permite gestionar apropiadamente la funcionalidad de las mismas.

---

**Módulo 12: Las creencias limitantes, cómo identificarlas y cambiarlas a creencias potenciadoras.**

---

En el actual mundo en que vivimos impregnado de constantes cambios y aceleraciones, una creencia que anteriormente fue positiva, puede convertirse en un obstáculo o creencia limitante. Este tipo de pensamientos limitaran nuestras acciones surgiendo en muchas ocasiones de manera inconsciente y automática, resultando por lo tanto incontrolables, y la dificultad que se nos puede plantear es no ser conscientes de cuando estamos afectados por una creencia limitante.

---

**Módulo 13: El liderazgo por valores, desarrollo del potencial del individuo, desde un enfoque personal y único.**

---

El significado de liderazgo es tan completo como la propia personalidad de cada líder. Sin embargo, sus valores deben estar siempre claros y bien definidos para ser la figura sobre la que se asiente el éxito de un proyecto común.

---

**Módulo 14: Gestión del tiempo o gestión de prioridades.**

---

La creencia general de que el tiempo no alcanza hoy nos limita y esclaviza, pero en realidad el problema es como lo utilizamos. No podemos acumular tiempo o modificarlo, no lo podemos gestionar o manejar. Lo que si podemos hacer es usarlo adecuadamente: gestionarnos a nosotros mismos, generando hábitos nuevos.

---

**Módulo 15: Cómo gestionar el estrés cotidiano y generar climas afables de trabajo.**

---

Cuando las personas están bajo estrés, los aumentos súbitos en las hormonas del estrés, adrenalina y cortisol, atentan fuertemente su razonamiento y cognición. Cuando está presente en niveles bajos, el cortisol facilita la capacidad para pensar y otras funciones mentales, por lo cual la presión oportuna para demandar desempeño y las críticas dirigidas a los subordinados ciertamente pueden ser imprescindibles de conocer.

---