



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Plan Integral de Comunicación Interna para la Empresa Lozada Viajes.

Errecart Gaia, Catalina.

39386310

TUR00541

Licenciatura en Gestión Turística.

Profesor Director: Melina Noel Mansilla.

Índice

Resumen	3
Introducción.....	4
Problemática:	4
Antecedentes:	5
Justificación:	6
Análisis de la situación.....	7
Descripción de la situación:	7
Análisis del contexto: Análisis PESTEL	8
Diagnóstico organizacional: Matriz FODA	10
Marco Teórico	14
Diagnóstico y discusión.....	16
Plan de Implementación:	18
Objetivo General:.....	18
Objetivos Específicos:	18
Alcance:	18
Plan Integral de Comunicación Interna para la empresa Lozada Viajes. Año 2021.....	19
Programa 1: Capacitación.	19
Programa 2: Reuniones de Dirigentes con las diferentes áreas.....	22
Programa 3: Página web interna.....	23
Indicadores:.....	25
Diagrama de Gantt:	26
Presupuesto:	27
Conclusiones.....	28
Recomendaciones	29
Referencias	30

Resumen

Trabajar la comunicación en una empresa es importante ya que es el proceso de intercambiar información, tanto de la situación en la que se encuentra, como también de la vía para mejorar el clima laboral, la motivación y el sentimiento de pertenencia. Estas son metas necesarias para implementar en toda organización.

Los empleados en una empresa son una pieza fundamental. Es necesario cuidarlos y mantenerlos constantemente informados. Es por esto que contar con un personal motivado, integrado e involucrado en una empresa es un atributo que las organizaciones deben tener presentes. Por medio de la comunicación circula la información y se relacionan los empleados. La falta de comunicación interna en las empresas siempre existió, lo que puede generar falta de compromiso, desmotivación y reducción de productividad por parte del personal.

Para dar solución a la problemática, se propone la implementación de un Plan Integral de Comunicación Interna para la Empresa Lozada Viajes y así, poder fortalecer el rendimiento y garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa, crear un ambiente de trabajo adecuado y conocer cómo comunicar la información de forma efectiva para mantener informados a todos los miembros de la empresa.

Introducción

Lozada Viajes es la red de franquicia de agencias de viajes más grandes del país. Su casa central se encuentra en la ciudad de Córdoba. Su misión está dedicada al arte de viajar, ya que viajar lo determina como una necesidad, en conocer diferentes culturas, tener nuevas sensaciones y vivir y experimentar variadas experiencias.

La estrategia de Lozada Viajes es poder innovar en la gestión, lo que le permite dar un servicio ágil y personalizado, creando productos que satisfagan las expectativas de sus clientes. El objetivo que tiene la empresa es conquistar la excelencia del producto que ofrece y para poder alcanzar esto, se auto desafían tanto individual como grupalmente en relación con sus métodos laborales.

Esta agencia hace 30 años que trabaja en su marca y como se dijo anteriormente, es la red de franquicias más grande del país y se encuentra en doce provincias y esto la sitúa en la mente de la mayoría de los consumidores con respecto a cualquier otra agencia.

Problemática:

Dentro de la empresa, se puede identificar una grieta en cuanto a la comunicación interna, lo que genera por parte del personal, falta de compromiso, desmotivación y reducción de productividad, difusión de rumores, entre otros. Esto se puede generar por un mal flujo de la información, lo que genera que los procesos de trabajo se vean perjudicados, creando pérdidas para el negocio y daños en el clima laboral de la empresa.

La comunicación en una organización es aquella que se da en las empresas, ya sea a través de sus empleados o en relación al contexto organizacional. Se trata de la esencia de su buen funcionamiento y la garantía del cumplimiento de los objetivos y metas establecidas; a través de una comunicación organizacional efectiva, es posible crear un ambiente de trabajo adecuado y mantener informados a todos sus miembros sobre los temas necesarios para desarrollar la actividad laboral de forma eficiente.

Lo que se propone para darle solución a este problema es un Plan Integral de Comunicación Interna para los empleados de la agencia Lozada Viajes.

Antecedentes:

Katia Papic Domínguez (2019) en su publicación titulada: “Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile”, aplicó en su investigación metodología basada en el enfoque mixto de carácter exploratorio y descriptivo a diferentes establecimientos educacionales municipales. Tiene como objetivo describir los tipos de comunicación organizacional interna que se aplican entre los directivos y el profesorado, con el fin de poder cumplir las metas de la gestión escolar. Los resultados del estudio revelan que los directivos ejercitan el tipo de comunicación formal, descendente, horizontal y ascendente para coordinar al profesorado en el desarrollo del cumplimiento de las metas institucionales. El empleo de estos tipos de comunicación favorece la coordinación del trabajo de directivos y profesorado en los procesos de gestión de la organización educativa. Este artículo se vincula con el trabajo, ya que estudia los diferentes tipos de comunicación y cómo favorece al equipo de trabajo.

Nicola Wills-Espinosa, María Ileana Cevallos Icaza, Gabriel Sadi e Irene Ancin Adell (2017) en el artículo titulado: “La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional”, presentan los resultados de una investigación en relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional en una universidad. Pretenden demostrar que las organizaciones y los supervisores deben centrar sus esfuerzos en la comunicación interna para así poder aumentar el apoyo y lograr una mayor identificación de los empleados con la organización. Este artículo tiene relación con el trabajo, ya que se centra en la comunicación interna y en cómo apoyar e identificar a los empleados con la organización.

Filipa Neiva (2018) en su artículo: “Comunicación organizacional: una mirada a la importancia de la comunicación interna” cubre conceptos de comunicación organizacional y la importancia de su estrategia para que una empresa sea más sólida, empleados más motivados e integrados con un espíritu de participación en su trabajo. Tiene como objetivo contribuir a un mayor equilibrio en las organizaciones y tomar las decisiones que puedan obtener soluciones simples, a su vez aclara la importancia de la comunicación interna y sobre todo, analiza la importancia de que esta comunicación se considere a favor

de todos los activos de la empresa. Tiene relación con el trabajo, porque tiende a equilibrar la comunicación y poder tomar decisiones obteniendo soluciones simples.

Belén Puebla-Martínez y Juana Farfán Montero (2018) en su archivo: “Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones para móviles. Caso de estudio: El Corte Ingles” analizaron el caso de una compañía líder de grandes almacenes que ha obtenido reconocimientos por el uso de las nuevas tecnologías en su gestión, implementando un nuevo canal de comunicación interna. La aplicación de las nuevas tecnologías establece un innovador canal de comunicación que facilita no solo el flujo de información sino también la participación en la cultura corporativa de la compañía y compromiso de sus empleados. Se relaciona con el trabajo, ya que establece una reforma en el canal de comunicación aplicando las nuevas tecnologías y facilitando la intervención de sus empleados.

Alina María Segredo Pérez, Ana Julia García Milian, Pedro López Puig, Pablo León Cabrera e Irene Perdomo Victoria (2017) en su publicación titulada: “Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública” definieron cuatro categorías para la dimensión de la comunicación, las cuales se describe cómo se comporta esta dimensión en el clima organizacional. Consideran que la definición de las categorías comunicacionales contribuye a validar la misma para el estudio del clima organizacional en salud pública, además permiten orientar estudios y desarrollos en cuanto a las relaciones interpersonales y la imagen de la organización. Se relaciona con el trabajo, ya que hace hincapié en describir el comportamiento y comunicación en el clima organizacional.

Justificación:

La comunicación dentro de las empresas ha estado siempre presente, ya que mediante ella circula la información y se relacionan los empleados; ésta debe ser siempre bidireccional, quiere decir que debe haber un diálogo constante entre los empleados y los superiores. Es por ello que se considera que Lozada Viajes necesita reorganizar su Plan de Comunicación Interna, ya que puede beneficiarla en cuanto al rendimiento general de la empresa, garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas, fortalecer su imagen, identificar el talento y potencial de cada miembro del equipo humano, crear un ambiente de

trabajo adecuado, y a su vez conocer cómo comunicar la información de forma efectiva para mantener informados a todos los miembros de la empresa.

Análisis de la situación

Descripción de la situación:

Se denomina comunicación organizacional al envío y recepción de información entre individuos que forman parte de algún tipo de organización, engloba todos los mensajes, conductas y actitudes que se emiten en el contexto laboral, con la finalidad de alcanzar objetivos determinados, metas establecidas, coordinar y controlar responsabilidades y fomentar un buen ambiente laboral.

Dependiendo del tipo de comunicación, se encuentran dos tipos de comunicación organizacional: la externa y la interna. Dentro de la externa se puede determinar que engloba los procesos comunicativos que da a conocer la empresa desde afuera, tiene que ver con temas de publicidad, la imagen que proyecta, el conocimiento de la opinión de las personas, entre otros. En cambio, la comunicación interna se da dentro de la empresa, entre sus empleados, por eso debe ser bidireccional, ya que es necesaria la participación de ambas partes para poder conseguir satisfacer las necesidades y crear un buen clima. Es una herramienta fundamental a utilizar en el interior de las empresas, ya que mediante una buena comunicación de la información podemos transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización.

Los directivos son los responsables de crear un buen canal de comunicación descendente y horizontal, ya que la comunicación interna es una de las más descuidadas y que más pérdidas genera. En muchas ocasiones, distintos departamentos de una misma compañía desconocen lo que están haciendo unos y otros, provocando que la productividad de los empleados disminuya, surjan problemas entre ellos, generando confusión respecto a un proyecto o actividad.

Las causas de una mala comunicación interna pueden ser varias y se deben identificar y resolver lo antes posible para prevenir conflictos. Uno de los problemas principales es la falta de liderazgo, si el líder no tiene las habilidades necesarias para dar órdenes, para destacar lo mejor de cada uno, para que el equipo trabaje con entusiasmo y se

comprometa a lograr las metas y objetivos de la empresa, dificultará una comunicación efectiva con sus empleados y ellos no recibirán una respuesta a sus dudas. Otra causa importante es la falta de retroalimentación, sin esto no hay comunicación y si no se hace los empleados no reconocerán sus fallas y sus aciertos. A su vez, esto se relaciona con la desmotivación, ya que si los empleados consideran que a sus superiores no les interesa ayudarlos a mejorar su desempeño, se sienten desmotivados y no comunican sus ideas o se ve reflejado en su productividad.

Es por esto, que a la hora de alcanzar los objetivos y metas de manera eficiente, es necesario implementar un plan de comunicación interna que tiene como finalidad motivar al personal, transmitir los valores y mejorar la efectividad de la empresa, permitir que la resolución de los problemas sea más sencilla, generar un ambiente de trabajo adecuado y confiable, fortalecer la imagen de la empresa y a su vez, ayudar a mantener informados correctamente y de forma efectiva de todo lo que sucede, a sus empleados.

Análisis del contexto: Análisis PESTEL

Factores políticos:

- La inestabilidad política puede ser un obstáculo para la planificación estratégica de las empresas a largo plazo. Lo que no se puede saber o tener conocimiento, es en qué situación se va a encontrar el país ni las políticas a las que tendrán que amoldarse.
- Calendario de feriados: esto provoca un cambio en el comportamiento de los turistas debido a que acomodan sus viajes o escapadas de fin de semana, según los feriados del calendario que el gobierno dispone.

Factores económicos:

- El ciclo económico de la República Argentina, se encuentra en un período de lenta recuperación, el crecimiento existe pero sigue siendo frágil, todavía predomina un período de estanflación, donde existe un estancamiento económico junto a una alta tasa de inflación.

- La inflación es uno de los principales problemas que Argentina convive desde hace varios años, se trata de la suba de precios de los bienes y servicios de manera generalizada y continua, provocando impactos en la economía, paralizando de forma parcial, la actividad de las empresas.

Factores socioculturales:

- El comportamiento de los consumidores va cambiando con el paso de los años. Actualmente existen muchos factores que influyen a la hora de hacer una compra. Los factores que intervienen en la decisión de un comprador pueden ser sus preferencias, la imagen y presentación del producto, el precio, las promociones que ofrece o simplemente, que el consumidor elija la marca que más vio o escuchó durante las últimas semanas.
- Hábitos de consumo: en la actualidad las personas se inclinan a la hora de elegir, por más viajes en distintas etapas del año, ya sea por turismo vacacional, de reuniones, de salud, cultural, de naturaleza, entre otros y en períodos cortos de duración.

Factores tecnológicos:

- El impacto en la actualidad que tiene la tecnología de la información, hace que el turismo sea uno de los rubros que más crece en cuanto al comercio electrónico. Es por esto que cada vez más agencias físicas tienden a transformarse en agencias virtuales.
- La irrupción de una tecnología abre un nuevo camino entre la monotonía de la tecnología dominante, es decir, aparece una innovación que deja obsoletos los mecanismos anteriores. Reconduce la investigación y el desarrollo hacia caminos no explorados que desembocan en la aparición de nuevos productos y servicios.

Factores ecológicos:

- La sustentabilidad en las empresas, refiere a un modelo de trabajo que toma acciones responsables con el medio ambiente, la innovación en su producción o el impacto de su trabajo tanto en el ámbito social como en el económico, obteniendo

beneficios que le permitirán mantenerse durante un largo tiempo sin agotar los recursos propios y externos.

- La sustentabilidad en los destinos turísticos: es una tendencia a ser cada vez más “verdes”, cuidar el planeta, reducir, reciclar y reutilizar, en algunos destinos se desarrolló políticas e infraestructuras acordes al cuidado del medio ambiente y el uso de los bienes y servicios a largo plazo.

Factores legales:

- Restricciones para operaciones aerocomerciales en virtud de la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19, avalada por la Resolución N° 144/2020, establece que las líneas aéreas que operan servicios de transporte aéreo de pasajeros desde, hacia o dentro del territorio nacional podrán reprogramar sus operaciones regulares a partir del 1° de septiembre de 2020.
- Decreto por Necesidad y Urgencia (DNU) avalado por la Ley N° 22.351, Parque Nacionales, con el fin de restringir totalmente el ingreso de visitantes a Áreas Protegidas dependientes de la Administración de Parques Nacionales, suspendiendo totalmente la realización de cualquier actividad turística, recreativa, cultural y social dentro de las mismas, por las medidas de prevención del COVID-19.
- El decreto 329/2020, prohíbe los despidos sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo, con el objeto de atemperar el efecto devastador de la pandemia a nivel mundial y con el objetivo de salvaguardar el derecho a la salud pública y los derechos subjetivos esenciales a la vida y a la integridad física.

Diagnostico organizacional: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo humano. • Red de franquicias. • Reconocimiento de la marca. • Apertura a los cambios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de motivación. • Escasa comunicación. • Cultura organizacional poco definida. • Modelo de negocios obsoleto tecnológicamente, sistema de

	<p>información offline.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto índice de rotación del personal.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la industria del turismo a nivel nacional e internacional. • Auge de internet. • Consumidores con nuevos perfiles y necesidades insatisfechas. • Incremento de emprendedores turísticos. • Desembarco de Low Cost en Argentina y nuevas rutas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento agresivo por parte de la competencia online principalmente. • Nuevos consumidores con habilidades tecnológicas y autosuficientes. • Inestabilidad política y económica. • Tipo de cambio desfavorable y suba del dólar. • Amplio mercado competidor. • Edad de la población laboral.

Fortalezas:

- Equipo humano: hace referencia al personal capacitado y formado para la correcta atención de los clientes, ya sea en la eficiencia y rapidez de atención, como en el proceso de venta y post venta.
- Red de franquicias: cuenta con una amplia variedad de franquicias localizadas en la mayor parte del país, para poder llegar a todos los clientes potenciales y atender a diferentes segmentos de mercado.
- Reconocimiento de la marca: Lozada Viajes es una marca reconocida en el mercado turístico nacional, dada su experiencia, trayectoria y su apertura a todo el país, brindando calidad y confianza a sus consumidores.
- Apertura a los cambios: la apertura a los cambios que enfrenta el sector turístico y su gestión proactiva ante los mismos, hace de Lozada Viajes una empresa a la vanguardia.

Debilidades:

- Falta de motivación: la desmotivación del personal hace que el mismo reduzca su productividad, su calidad en la atención al cliente y en consecuencia, lograr que abandone su lugar en la empresa.
- Escasa comunicación: los múltiples canales de comunicación que existen, no se ven reflejados en los empleados tanto de la Casa Central como de las franquicias y entre ellos, impidiendo un intercambio de información y relación fluida.
- Cultura organizacional poco definida: la cultura organizacional es un factor clave para toda empresa, con gran cantidad de empleados y franquicias. En el caso de Lozada Viajes, esta cultura no se ve reflejada en su totalidad y en algunas ocasiones no permite alcanzar una comunicación fluida entre sus integrantes y superiores, un claro ejemplo de la falta de comunicación descendente.
- Modelo de negocios obsoleto tecnológicamente, sistema de información offline: los avances tecnológicos son los impulsores en el crecimiento del rubro turístico, por lo que no tener un modelo de negocios tecnológicamente operable hace a la empresa vulnerable con respecto a la competencia que sí lo posee.
- Alto índice de rotación del personal: sucede que los trabajadores dejan su puesto en la compañía, ya sea por rotación de áreas, por despidos, por renunciaciones y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones.

Oportunidades:

- Crecimiento de la industria del turismo a nivel nacional e internacional: el turismo ha sido adoptado como una estrategia de desarrollo económico y al estar en constante crecimiento, es una buena oportunidad para conquistar nuevos segmentos de mercado realizando acciones de venta y comercializando nuevos productos según las tendencias y preferencias de los consumidores.
- Auge de Internet: la posibilidad de llegar a mayor cantidad de clientes y consumidores a través de la publicidad en redes sociales, web de la empresa, blogs y otros recursos.
- Consumidores con nuevos perfiles y necesidades insatisfechas: nuevos usuarios más exigentes, con nuevas tendencias a viajar a lugares con poca frecuencia turística por períodos cortos y en diferentes épocas del año.

- Incremento de emprendedores turísticos: desarrollo de productores, hoteles, atractivos artificiales, entre otros.
- Desembarco de Low Cost en Argentina y nuevas rutas: a los clientes les interesa más las tarifas bajas y precios accesibles, por lo que la llegada de low cost es una buena oportunidad para vender un servicio que suele ser más caro, pero ahora a precios accesibles para el consumidor.

Amenazas:

- Crecimiento agresivo por parte de la competencia de manera online principalmente: la tendencia de la compra online está siendo cada vez más fuerte en el sector, los clientes prefieren comprar mediante una aplicación en su casa y desde el teléfono móvil antes que acercarse a una agencia y pedir presupuesto para concretar un viaje.
- Nuevos consumidores con habilidades tecnológicas y autosuficientes: para realizar compras directas, sin necesidad de utilizar a las agencias como intermediarios. Pueden concretar la compra de un aéreo, viaje o hacer reservas desde su casa, ya que es más fácil acceder a la información y servicios por su cuenta, lo que causa que los consumidores sean más exigentes a la hora de comprar ya que están más informados.
- Inestabilidad política y económica: Argentina está atravesando un contexto económico desfavorable, lo cual no permite que las empresas planifiquen a largo plazo.
- Tipo de cambio desfavorable y suba del dólar: las agencias corren el riesgo de disminuir sus ventas, ya que la devaluación del peso argentino trae consigo una inestabilidad en cuanto a la suba del dólar.
- Amplio mercado competidor: la gran cantidad de empresas similares amenazan a Lozada Viajes, donde no sólo el personal podrá elegir otras empresas donde desarrollarse, sino que sus clientes podrán optar también por otras.
- Edad de la población laboral: la nueva generación de empleados jóvenes es más exigente ante un buen clima laboral e incentivos por su trabajo, de otro modo buscarán otra empresa que brinde lo que requieren.

Marco Teórico

Para cumplir con el objeto del presente análisis, resulta necesario mencionar las principales ideas que darán sustento al desarrollo del trabajo y luego se integrarán los conceptos que permitirán formular la dirección hacia dónde estará dirigida la propuesta.

Para que haya comunicación, primero debe haber información. La comunicación es un proceso que se da entre dos personas o más, mediante el intercambio de un mensaje y la comprensión del receptor. Es el acto de expresar y compartir ideas, deseos y sentimientos. Robbins y Coulter (2014) definen comunicación como un proceso de transferencia y comprensión de significados, si no se transmite información o ideas, no se lleva a cabo la comunicación. Cuando se logra transmitir un pensamiento o idea y el receptor lo capta y lo comprende como el emisor lo espera, quiere decir que existe una buena comunicación.

También la comunicación sirve para controlar el comportamiento de los empleados de varias maneras, además ayuda para motivar a los mismos lo que deben hacer, qué tan bien llevan a cabo su labor y qué podrían hacer para mejorar su desempeño. Es por esto que surge la comunicación organizacional, que es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Andrade Rodríguez (2002) define la comunicación organizacional como un conjunto de técnicas y actividades para facilitar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros y también influir en las opiniones y conductas internas y externas de la organización, con el fin de que se cumplan los objetivos.

Debido a esto, el envío y recepción de información entre los empleados de diferentes niveles, los jefes, los subordinados y los directivos, con el resto de la organización, debe ser fluida y bidireccional, con la finalidad de alcanzar objetivos determinados y fomentar un buen ambiente laboral. Según Robbins y Coulter (2014) la comunicación sigue un criterio de dirección de flujo de información. Para que la comunicación dentro de la empresa sea efectiva y productiva, existen diferentes tipos:

- **Descendente:** es la que fluye desde los rangos superiores hasta los inferiores, se puede utilizar para informar, dirigir, coordinar y evaluar el uso que hacen los empleados de la información que se brinda.
- **Ascendente:** abarca desde los rangos inferiores a superiores y es necesaria para poder aportar ideas y enriquecer la toma de decisiones y a su vez, mantener informados a los gerentes de cómo se sienten los subordinados respecto de su trabajo, de sus compañeros y de la organización en general.
- **Horizontal o lateral:** es la que se da en los equipos de trabajo entre las distintas áreas que comparten funciones, es decir entre rangos iguales. Sirve para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. Sin embargo, podrían surgir conflictos si los empleados no mantienen informados a sus gerentes acerca de las decisiones que toman.
- **Transversal o diagonal:** se da entre las diversas áreas y los distintos niveles organizacionales. Debido a su eficacia y rapidez puede ser benéfica, aunque puede generar problemas si los empleados no mantienen informados a sus gerentes.

Los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones, es por ello que dentro de una organización se pueden identificar dos tipos de formas de comunicación, según a quién esté destinada: la comunicación interna y la externa. La comunicación externa es la que está dirigida al público externo de la organización, es decir a todos los que tienen algún vínculo, pero sin formar parte de la compañía. Por otro lado, la comunicación interna está destinada al público interno de la organización.

Brandolini y González Frígoli (2009) definen la comunicación interna como un medio para alcanzar un fin, donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y comprensión del mensaje. Está dirigida específicamente al personal de una empresa y tiene como principal objetivo generar motivación, organizar y enfocar a sus empleados de acuerdo con los objetivos de la compañía. También intenta estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando y ofrecer un buen clima de trabajo.

Previo al diagnóstico de lo que sucede en una empresa, existen indicadores o señales de una mala comunicación o disconformidad. Estos síntomas se visualizan en el rumor, el estrés, el mal humor, el clima laboral tenso o la baja productividad. Brandolini y González Frígoli (2009) determinan diferentes motivos: desconocimiento de los objetivos

que debe llevar adelante el área, falta de integración entre las mismas, trabajo acumulado o estancado. Los empleados se enteran de las novedades por la comunicación externa o por comentarios ajenos a la empresa, las áreas y sus integrantes desconocen si están haciendo bien o mal su trabajo, los mensajes no llegan correctamente, pobreza en cuanto a la participación de los empleados, falta de intención de comunicación por parte de la empresa, entre otros.

La comunicación interna exige un trabajo continuo y tareas diarias que ayuden a relevar las inquietudes que se encuentran dentro de la organización. Si se cuenta con canales que funcionen correctamente, se podrá informar a todos los integrantes de lo que sucede. A la hora de alcanzar los objetivos y metas de la empresa de manera eficiente es necesario tener una buena comunicación interna. Para lograrla es necesario mejorar el clima laboral, aumentar la motivación de los empleados, valorar y reconocer el trabajo responsable, solucionar conflictos, evitar problemas con otros empleados, informar a los trabajadores de las acciones, los objetivos y logros que realiza la empresa, entre otros.

En conclusión, la comunicación es efectiva cuando se transmite un pensamiento o una idea y el receptor lo capta y comprende correctamente. Dentro de una empresa la comunicación organizacional establece estrategias de desarrollo, productividad y relaciones internas y externas con el fin de obtener un mejor desempeño, alcanzar los logros y éxitos o en su defecto, los fracasos de una empresa. Por este motivo, se puede decir que desde la comunicación interna el principal objetivo es generar motivación al personal y hacer que se organice y enfoque en su trabajo de acuerdo con las metas de la compañía. También es importante, estrechar vínculos entre los diferentes sectores y niveles, ofrecer un buen clima laboral y responder a las expectativas e inquietudes de sus trabajadores.

Diagnóstico y discusión

La falta de comunicación en las empresas puede generar falta de compromiso, desmotivación y reducción de productividad por parte del personal. Es por esto que se considera de suma importancia darle un tratamiento a dicho problema para así poder cambiar el rendimiento y garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas de una empresa.

Una vez analizado el diagnóstico organizacional de Lozada Viajes, se puede destacar aspectos internos y externos que de alguna manera pueden beneficiar o perjudicar a la empresa, obteniendo las conclusiones que a continuación se detallan.

Dentro del FODA se detectan varias fortalezas, la más importante es el reconocimiento de la marca, ya que Lozada Viajes es reconocida en el mercado turístico nacional. A su vez también se destaca la amplia variedad de franquicias localizadas en todo el territorio argentino, es por esto que si se relaciona con el contexto político actual por el que está atravesando el país, el cual se encuentra inestable, se puede decir que los futuros consumidores elegirían a Lozada Viajes por ser una empresa con varios años de trayectoria.

Con respecto a las debilidades, la falta de comunicación es uno de los aspectos que se destaca en la empresa, ya que la misma no se realiza correctamente, lo cual provoca que los empleados no estén motivados y reduzcan su productividad y la calidad en la atención, a su vez esto causa que haya un alto índice de rotación en los diferentes departamentos de la empresa, despidos o renunciaciones. En cuanto a lo tecnológico, Lozada Viajes no se encuentra con un modelo de negocios tecnológicamente operable, lo que provoca que otras empresas que lo poseen salgan beneficiadas o que surjan más agencias virtuales.

Por otra parte, se encuentran las oportunidades que tiene la empresa: el rubro que más crece es el del avance tecnológico, con la posibilidad de llegar a la mayor cantidad de clientes y consumidores posibles a través de las redes sociales. Otra oportunidad importante son las empresas Low Cost, ya que a los clientes les interesan los precios accesibles. Cabe considerar que los consumidores cambiaron sus hábitos de consumo, donde las personas eligen viajes en diferentes etapas del año y por diferentes motivos.

Por último, se pueden destacar las amenazas, ya que existen nuevos consumidores con habilidades tecnológicas y autosuficientes, que suelen realizar compras directas sin la necesidad de utilizar una agencia como intermediario, modificando su comportamiento a la hora de comprar, ya que intervienen diferentes factores como preferencias, precio, promociones, entre otras, en la decisión del comprador.

Finalizando el diagnóstico, se puede decir que la empresa contiene fortalezas de las cuales puede sacar provecho por ser una de las pocas agencias físicas reconocidas en todo el país, pero por el contrario existen agencias virtuales las cuales pueden debilitar a Lozada, ya que representan una amenaza que estas dispongan de habilidades tecnológicas y puedan autosatisfacerse sin el asesoramiento de un profesional.

Por otro lado, cabe destacar la falta de comunicación dentro de la empresa, ya que se considera importante la motivación del personal, la calidad de atención al cliente, la rotación del personal, entre otros. Resolviendo esta falla se puede beneficiar la empresa en cuanto al rendimiento general de la misma, fortaleciendo su imagen, identificando el talento y potencial de cada miembro del equipo humano, resolviendo problemas de forma sencilla, comunicando de manera efectiva y periódica de todo lo que sucede, a sus empleados.

Plan de Implementación: Plan Integral de Comunicación Interna para la empresa Lozada Viajes. Año 2021

Objetivo General:

Mejorar la calidad de la comunicación interna mediante un Plan Integral de Comunicación destinado a Lozada Viajes.

Objetivos Específicos:

Generar orden en la comunicación interna mediante capacitaciones.

Mantener informados a todos los empleados de la organización a través de una página web.

Alcance:

Este plan estará destinado principalmente a la casa central de Lozada Viajes. Los meses en los que se llevará a cabo son desde Febrero a Septiembre de 2021. Al ser un plan de suma importancia para desarrollar dentro de la empresa, luego de esos meses se seguirá llevando a cabo pero con menor frecuencia.

Una vez concluida la etapa de diagnóstico, se puede decir que Lozada se encuentra frente a una importante problemática desde el punto de vista comunicacional. Lo

que se propone para darle solución al problema es un Plan Integral de Comunicación Interna para los empleados de Lozada Viajes. El mismo tendrá en cuenta las acciones comunicativas de la empresa con el fin de alcanzar ciertos objetivos y metas que tiene la misma, permitir tomar decisiones de forma acertada, conocer cómo comunicar la información de forma efectiva a sus empleados, qué recursos son necesarios para cada acción e informar de todo que sucede dentro de la empresa.

Cuando se habla de comunicación se propone optimizar la misma brindando mejores canales, esto ayuda a facilitar el flujo de información clara y esencial entre los niveles jerárquicos. Se considera importante mantener una buena comunicación interna, porque sin ésta, los individuos que componen una organización no sabrían qué tareas tienen que realizar ni qué prioridad otorgarles.

La comunicación interna, en definitiva, mantiene una empresa en funcionamiento porque se encarga de estrechar vínculos entre los diferentes sectores y niveles, ofrecer un buen clima laboral y responder a las expectativas e inquietudes de sus trabajadores.

Plan Integral de Comunicación Interna para la empresa Lozada Viajes. Año 2021

Programa 1: Capacitación.

Objetivo: Adquirir conocimientos para generar comunicaciones eficaces al interior de la empresa.

Proyecto 1.1: Capacitación en Comunicación

Destinatarios: Directores y Gerentes de áreas funcionales y operativas, Supervisores, Jefes, Líderes de equipos.

Consiste en la realización de un taller sobre comunicación y escucha activa, que estará enfocado en conocer las técnicas de comunicación y adquirir la práctica para manejar conversaciones, mantener un buen clima laboral, promover la efectividad, el buen desempeño e identificar el talento y potencial de los empleados de la empresa.

El programa cubrirá los siguientes aspectos:

1. ¿Qué es la comunicación?
2. ¿Qué, cómo y cuándo comunicar?
3. ¿A quiénes comunicar?
4. La importancia de la retroalimentación.
5. El reconocimiento del buen desempeño.
6. Técnicas para mejorar la comunicación.
7. Manejos de conflictos de comunicación.

Plazo: la capacitación se realizará la tercera semana del mes de Febrero de 2021.

Control: se confeccionará una encuesta de satisfacción donde se consultará sobre la utilidad de la capacitación. La misma la recibirán todos los participantes en su email personal.

Capacitación en Comunicación				
<i>Encuesta de satisfacción</i>				
Califique los siguientes aspectos sobre la capacitación según su criterio:				
Criterios	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Calidad de la capacitación en general.				
Claridad de los conceptos.				
Utilidad de los contenidos para su trabajo.				
Claridad de la exposición.				
Predisposición del capacitador para responder consultas.				

Recursos a utilizar:

- Recursos humanos: capacitador.
- Recursos financieros: honorarios del Capacitador: \$7000, cuadernos: \$300, lapiceras: \$100.

Proyecto 1.2: Capacitación en Comunicación Interna

Destinado: Directores y Gerentes de áreas funcionales y operativas, Supervisores, Jefes, Lideres de equipos e integrantes de las diferentes áreas de la empresa.

Consiste en una capacitación por parte de un especialista a los integrantes de las diferentes áreas de la empresa, con la finalidad de mejorar la forma en que se construyen los mensajes, ayudar a comunicar de forma efectiva, resolver problemas de manera sencilla y mejorar la efectividad.

El programa involucrará los siguientes aspectos:

1. ¿Qué es la comunicación interna y cuál es su importancia?
2. El papel de la comunicación interna en las organizaciones.
3. Conceptos: Comunicación, Clima laboral, Cultura Organizacional, Rumores.
4. Tácticas de Comunicación interna.
5. Tipos de receptores, tipos de canales de comunicación.
6. Técnicas para mejorar la comunicación.
7. Actividad práctica: basada en casos de crisis o necesidades reales a nivel corporativo, se trabajará en equipo asumiendo roles, identificando objetivos, actores, medios y mensajes para modificar un estado de situación institucional.

Plazo: los empleados se dividirán según sus áreas en dos grandes grupos y las capacitaciones se realizarán en la tercera semana del mes de Marzo y en la segunda semana del mes de Abril de 2021 respectivamente.

Control: se realizará una encuesta de satisfacción donde se consultará acerca de la utilidad de la capacitación, la cual ya se mencionó anteriormente en el Proyecto 1.1: Capacitación en Comunicación. Al igual que la anterior los participantes recibirán la encuesta en su email personal.

Recursos a utilizar:

- Recursos humanos: capacitador.
- Recursos financieros: honorarios del Capacitador: \$7000 cada capacitación, cuadernos: \$300, lapiceras: \$100.

Programa 2: Reuniones de Dirigentes con las diferentes áreas.

Destinado: Dirigentes y Jefes de áreas, empleados de diferentes áreas.

Este programa consiste en una reunión quincenal, incluido el desayuno, de los principales dirigentes de la empresa con siete empleados de diferentes áreas, serán elegidos de forma aleatoria y en cada reunión irán variando. Esta participación será de carácter obligatorio. Los temas a sugerir en estas reuniones apuntarán al mejoramiento de la comunicación interna, teniendo como prioridad los contenidos vistos en las capacitaciones: técnicas para mejorar la comunicación, importancia de la retroalimentación, manejo de conflictos de comunicación, entre otros. Como así también, mantener informados a todos los trabajadores y evitar el mal flujo de la información.

El área al que pertenezca cada empleado estará encargada de realizar un seguimiento de las personas que asistan, de los temas, dudas, inquietudes o ideas que surjan durante el transcurso de la charla y de las conclusiones a las que se arriben.

Plazo: las reuniones comenzarán a desarrollarse en el mes de Mayo de 2021, se realizarán cada 15 (quince) días.

Control: se evaluará la opinión de cada empleado por medio de una encuesta de comunicación interna y se continuará con un seguimiento de cada trabajador luego de la reunión. El seguimiento se dará por parte de los supervisores o encargados de área, donde se reunirán con los empleados luego de una semana para comprobar si hubo o no, alguna mejora con respecto a la comunicación entre ellos. Los participantes recibirán la encuesta en su email personal.

Reuniones de Dirigentes			
<i>Información de los empleados</i>			
Califique los siguientes aspectos sobre la reunión según su criterio:			
Criterios	Siempre	A veces	Nunca
¿Existe comunicación fluida entre mi área y los superiores?			
¿Existe comunicación dentro de mi área de			

trabajo?			
¿Los superiores se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?			
¿Siento apoyo de mis superiores cuando me encuentro en dificultades?			
¿Mi jefe me proporciona información suficiente para realizar bien mi trabajo?			

Recursos a utilizar:

- Recursos humanos: miembros de la dirección, siete empleados de diferentes áreas.
- Recursos financieros: Coffee Break: \$800 por mes, cuadernos: \$300, lapiceras: \$100.

Programa 3: Página web interna.

Objetivos: Generar nuevos canales de comunicación acordes con las necesidades de la empresa, contribuyendo al conocimiento de los empleados de las actividades organizacionales.

Destinado: Empleados de la casa central de Lozada Viajes.

Consiste en la creación de una página web interna. La misma será accesible a través de un usuario y una contraseña brindada únicamente a los empleados de la empresa. Este sitio será gestionado por el responsable de recursos humanos y se actualizará todos los días con los contenidos relevantes de la empresa, información sobre el trabajo de los empleados, cuestiones laborales formales y de interés e información diaria para la convivencia de los miembros.

El sitio contará con las siguientes secciones:

- Inicio: en esta página se podrá ver la cartelera de las tareas del día, los eventos que se aproximan y la información diaria para la convivencia de los empleados.

También habrá una botonera donde se podrá ingresar a las diferentes opciones según la información que estén buscando. Las categorías serán divididas de la siguiente forma:

- Capacitaciones: beneficios, cursos, capacitaciones, jornadas propias y ajenas.
- Laborales: sueldos, vacaciones, visitas de supervisores, mantenimiento de oficina y equipos.
- Novedades: nuevos proyectos de la empresa, nuevos clientes.
- Sociales: cumpleaños, viajes, efemérides, acciones de responsabilidad social.
- Mensajería: permitirá que los empleados puedan realizar preguntas a cualquier área de la empresa, ya sea de forma privada o pública, permitiendo mantener un registro de las consultas realizadas y sus respuestas.
- Noticias: es un espacio para compartir noticias de interés sobre la casa central y las sedes de Lozada Viajes o sobre la industria del turismo en el mundo. Dichas noticias serán propuestas o actualizadas por los mismos empleados.
- Álbum: en esta sección se compartirán fotos y videos de los eventos internos organizados por la empresa.
- Logros: El objetivo de esta sección será que todos los miembros puedan conocer los beneficios de la empresa. Contendrá información sobre la realidad de la empresa, ya sean informes de rentabilidad, resultados de encuestas de satisfacción laboral, de comunicación interna, premios o reconocimientos.

Plazo: el desarrollo y la programación de la página web se realizarán en los meses de Abril y Mayo, por lo que su lanzamiento será en el mes de Junio de 2021.

Control: para calcular la utilidad de la información brindada se propondrá una evaluación que permitirá realizar relevamientos sobre el funcionamiento de la página web, a través de Google Analytics, en los meses de Julio y Septiembre.

Evaluación Pagina web interna		
Criterios	Julio	Septiembre
Cantidad de visitas a la página web.		
Tiempo de permanencia.		

Cantidad de noticias subidas en la sección “noticias”.		
Cantidad de consultas realizadas en la sección “mensajería”.		
Cantidad de consultas resueltas por la sección “mensajería”.		
Efectividad de la información.		

Recursos a utilizar:

- Recursos humanos: encargado de Recursos Humanos, Desarrollador.
- Recursos financieros: Desarrollador: \$40.000.

Modelo de página web: Página de inicio



Indicadores:

- Satisfacción del cliente interno: medir la satisfacción y el desempeño tanto individual como departamental, es decir, cuan conformes están los empleados con las acciones realizadas. Su control se hará por medio de encuestas una vez finalizado cada proyecto.
- Índice de visibilidad: se calcula la cantidad de tráfico que llegan a la página web interna, número de visitas, clics en diferentes secciones, entre otros. Se puede controlar por Google Analytics mediante una evaluación cada dos meses.

Diagrama de Gantt:

Meses y semanas	F				M				A				M				J				J				A				S			
Actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Capacitación en Comunicación			Red	Blue																												
Capacitación en Comunicación Interna							Red	Blue			Red	Blue																				
Reunión de Dirigentes													Red	Blue	Red	Blue	Red	Blue	Red	Blue	Red	Blue	Red	Blue	Red	Blue	Red	Blue	Red	Blue	Red	Blue
Página web									Green			Red					Blue								Blue							

Ejecución	Red
Control	Blue
Desarrollo y programación	Green

Presupuesto:

Actividades	Concepto	F	M	A	M	J	J	A	S	TOTAL	Por actividad	
Capacitación en Comunicación	Honorario del Capacitador	\$7000								\$66.600	\$7.400	
	Cuadernos	\$300										
	Lapiceras	\$100										
Capacitación en Comunicación Interna	Honorarios del Capacitador		\$7000	\$7000							\$14.800	
	Cuadernos		\$300	\$300								
	Lapiceras		\$100	\$100								
Reunión de Dirigentes	Coffee Break				\$800	\$800	\$800	\$800	\$800		\$4.400	
	Cuadernos				\$300							
	Lapiceras				\$100							
Página web	Desarrollador			\$40000							\$40.000	
TOTAL MENSUAL		\$7.400	\$7.400	\$47.400	\$1.200	\$800	\$800	\$800	\$800		\$66.600	\$66.600

Conclusiones

Como se sostuvo a lo largo de este trabajo, la comunicación interna tiene un papel relevante en todo tipo de organizaciones, ya que brinda importantes beneficios al convertirse en una herramienta indispensable para incentivar al personal, generar un mejor clima laboral, lograr el entendimiento de objetivos de trabajo y aumentar la productividad. La gestión de la comunicación interna no es sencilla, ya que trabaja con el capital más valioso y complejo de la empresa: sus empleados.

Durante el trabajo se pudo encontrar falencias que impactaban en el clima laboral y afectaban el desempeño de los trabajadores, realizando sus tareas de forma desganada y provocando una insatisfacción. Los mensajes no eran totalmente claros entre los jefes y empleados, provocando incertidumbre y tensiones dentro de la empresa. Al no contar con una evaluación de desempeño, se dificultaba medir y transmitir a cada trabajador los cumplimientos de tareas y reconocer el aporte realizado. Además, el líder no gozaba de las competencias necesarias para comunicar mensajes claros, lo que provocaba malos entendidos.

Se propuso realizar una mejor gestión de la comunicación interna a través del desarrollo y mejoramiento en la utilización de un sistema de canal de comunicación. Capacitar a los empleados para emitir mensajes internos y generar espacios donde los miembros puedan compartir ideas e inquietudes y así poder conocerse, logrando una integración con sus compañeros. Además, se elaboraron programas de reconocimiento hacia los empleados con el fin de mejorar la relación trabajador-empresa, para alcanzar una comunicación más fluida de los líderes con ellos, generando comunicación vertical, horizontal y transversal. Y por último se decidió realizar un sistema de evaluación de los empleados para así obtener información sobre el cumplimiento de sus tareas y objetivos y posteriormente poder lograr una efectiva retroalimentación.

Una planificación eficiente y clara de los objetivos, canales y mensajes de la comunicación es una tarea esencial para quienes se encarguen de gestionar las relaciones internas de una empresa. Es importante recordar que un empleado que se desenvuelve en un buen clima laboral dentro de una organización, trabaja mejor, rinde más y aporta ideas para los beneficios de la misma.

Se espera que con esta propuesta la empresa dirija sus esfuerzos a utilizar mejor y más eficientemente todos los recursos con los que cuenta y asimismo puedan evitar las dificultades del entorno y adaptarse a los cambios, para así poder lograr una mayor estabilidad y crecimiento de la empresa.

Recomendaciones

Una vez implementado en la Casa Central, el Plan Integral de Comunicación Interna para la Empresa Lozada Viajes, se propone que el mismo se extienda a las franquicias para así tener un mayor control de la empresa. Además se aconseja actualizar las herramientas de comunicación constantemente, para que las mismas no queden obsoletas en el tiempo.

Uno de los factores claves es la retroalimentación. Se sugiere tener en cuenta las opiniones positivas o negativas expresadas por los empleados, recibir recomendaciones por parte del personal para evaluar su propio rendimiento. Escuchar sugerencias y opiniones del personal, fortalecerá la comunicación interna.

Durante el análisis FODA, se pudo determinar que Lozada Viajes cuenta con un alto índice de rotación del personal. Ocurre que los trabajadores dejan su puesto en la compañía, ya que no cuenta con un plan que permita que los colaboradores puedan crecer y desarrollar su mayor potencial, lo que causa que la empresa corra riesgo de perder a profesionales con experiencia. Se recomienda implementar un plan de desarrollo para así poder contener los empleados dentro de la empresa.

Por otro lado, se aconseja incorporar un plan de acción de comunicación externa, ya que se encuentra centralizado y depende exclusivamente de la Casa Central de Lozada por lo que a veces se producen demoras y deficiencias en la comunicación y actualización de la información y serviría para afianzar la comunicación con los clientes.

Referencias

Andrade Rodríguez, H., y Fernández Collado, C. (2002). *La Comunicación en las Organizaciones*. México. Trillas.

Brandolini, A., y Gonzalez Frígoli, M. (2009). *Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa*. Edición 1º. Buenos Aires. DIRCOM.

Neiva, F. (2018). Comunicación organizacional: una mirada a la importancia de la comunicación interna. *Revista Medios y Periodismo*, (18), 61-73. Recuperado de: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/mj/v18n33/v18n33a05.pdf>

Papic Domínguez, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa*, (10), 63-83. Recuperado de: <http://www.scielo.edu.uy/pdf/cie/v10n1/1688-9304-cie-10-01-63.pdf>

Puebla-Martínez, B., y Farfán Montero, J. (2018). Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones para móviles. Caso de estudio: El Corte Inglés. *Revista Prisma Social*, (22), 113-126. Recuperado de: <https://revistaprismasocial.es/article/view/2590>

Robbins, S., y Coulter, M. (2014). *Administración*. Edición 12º. México. Pearson.

Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., López Puig, P., Cabrera, P. L., y Perdomo Victoria, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Revista Horizonte Sanitario*, (16), 28-37. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/hs/v16n1/2007-7459-hs-16-01-00028.pdf>

Wills-Espinosa, N., Cevallos Icaza, M. I., Sadi, G., y Ancin Adell, I. (2017). La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional. *Austral Comunicación*, (6), 133-160. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6067433>