

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Lic. Gestión de Recursos Humanos

**Gestión de la comunicación interna y desarrollo de líderes coach para
Lozada Viajes**

Antonella Airasca

DNI: 36431458

LEGAJO: RHU01898

Córdoba, Argentina, 2021

Resumen

Este trabajo se articuló bajo el formato de un reporte de caso, en donde la disciplina de Recursos Humanos fue la protagonista, tomando como objeto de estudio a la empresa Lozada Viajes, siendo la gestión de la comunicación interna la herramienta para su abordaje y desarrollo. Lozada es una empresa reconocida y vinculada a los negocios turísticos, y entre estos ha ido gestando una red de franquicias, estableciéndose, así como uno de los líderes del sector. Sin embargo, su vinculación institucional con los franquiciados no se encuentra trabajado estratégicamente, y es a partir de este aspecto que se le sugirió la implementación de un plan enmarcado en la optimización de su comunicación interna, trabajando desde la unificación comunicativa entre Casa Central y Franquicias, la interacción entre los referentes, y su formación hacia perfiles de líderes coach. Con el desarrollo del plan se espera generar un incremento en las ventas del 1,5% generado un impacto económico de alrededor 10 millones de pesos.

Palabras clave: Recursos Humanos. Comunicación. Comunicación interna. Franquiciados. Líderes Coach.

Abstract

This work was articulated under the format of a case report, where the discipline of Human Resources was the protagonist, taking the company Lozada Viajes as the object of study, being the management of internal communication the tool for its approach and development. Lozada is a recognized company linked to tourism businesses, and among these it has been developing a network of franchises, establishing itself, as well as one of the leaders in the sector. However, its institutional link with the franchisees has not been strategically worked, and it is from this aspect that the implementation of a plan framed in the optimization of its internal communication was suggested, working from the communicative unification between the Headquarters and franchises. , the interaction between the referents, and their training towards coach leader profiles. With the development of the plan, it is expected to generate an increase in sales of 1.5%, generating an economic impact of around 10 million pesos.

Keywords: Human Resources. Communication. Internal communication. Franchisees. Coach leaders.

Índice

Introducción.....	1
Análisis Situacional	3
Macroentorno (Análisis PEST).....	5
Microentorno (5 fuerzas de Porter)	7
Matriz FODA	8
Marco Teórico	11
Diagnóstico.....	14
Propuesta de implementación.....	16
Objetivos.....	16
Objetivo General	16
Objetivos específicos.....	16
Alcance	16
Acciones.....	16
Acción 1: Eficientización de la comunicación interna de Lozada Viajes (Manual de unificación de comunicación interna).....	16
Acción 2: Direccionamiento de espacios para interacción entre los referentes franquiciados.....	18
Acción 3: Visitas de aprendizaje y formación a casa central.....	19
Marco de tiempo para la implementación.....	21
Evaluación del impacto de la implementación	22
ROI.....	22
Conclusiones y Recomendaciones	24
Referencias	26
Anexos.....	28

Introducción

El trabajo que a continuación se presenta en un formato de intervención profesional desde la perspectiva de la disciplina en gestión de recursos humanos y toma como abordaje un caso particular interpretado desde la herramienta de la comunicación interna y el desarrollo de liderazgo coach para la empresa Lozada viajes de la provincia de Córdoba. Si bien esta organización tiene su espacio central en dicha provincia, la misma ha crecido a lo largo de sus más de 20 años de trayectoria, de forma constante, no solamente potenciándose desde el modelo de negocios referidos a la comercialización de productos turísticos sino también anclando dicho negocio a otra propuesta de valor que fue la ramificación de su metodología de trabajo hacia aperturas de sucursales, logrando tener más de 80 puntos estratégicos distribuidos en todo el país.

Este apalancamiento se encuentra apoyado sobre el desenvolvimiento de un plan estratégico que contempla una proyección de mediano plazo entre 5 y 10 años, allí el perfil específicamente centrado está enfocado en estrategias concretas de comercialización y distribución, sin embargo, no se identifica un trabajo integrado sobre el acompañamiento en la administración del capital humano. Es decir, concretamente esta organización tiene una proyección de crecimiento solamente instaurada desde lo comercial, y el franquiciado, que es este público objetivo fruto de un desarrollo de su nuevo modelo de negocios, no es considerado como un público interno y menos aún como un referente que podría replicar la filosofía organizacional y darle mucha mayor integralidad a la filosofía y el espíritu Lozada. Lo anteriormente descrito es la problemática determinada y detectada desde la perspectiva de los recursos humanos.

En lo que refiere a antecedentes existen diversos trabajos que permiten comprender la dinámica y la implicancia de las estrategias de comunicación interna en beneficio del desarrollo empresarial. Uno de estos casos es el de Peña Acuña, Sánchez Cobarro, y Wandosell (2015) en una investigación descriptiva analítica y de enfoque cuantitativo y cualitativo, realizado en la Universidad del Zulia, Venezuela, sobre empresas españolas refiriéndose a que la comunicación Interna es parte una estrategia inteligente para el desarrollo de una gestión empresarial. Estos autores llevaron adelante un análisis sobre las herramientas de comunicación interna en diversas empresas españolas, con una perspectiva de liderazgo de mercado, reconocer la forma en la que estas organizaciones sobrevivieron a diversas crisis tanto internas como externas en

donde el trabajo de la comunicación se presentó como elemento fundamental para su subsistencia.

Otra perspectiva sobre la importancia de la comunicación interna es la arrojada por Marchiori (2011) en una investigación bibliográfica sobre antecedentes de la comunicación en las organizaciones, realizada en La Habana, Cuba, abordando un trabajo sobre la visión estratégica de la comunicación interna y la forma en la que está va ampliando el contexto de crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Esta autora en su investigación explica lo fundamental e icónico de la comunicación interna como un proceso complejo multidimensional e imprescindible para el desenvolvimiento de las organizaciones. En su investigación llevo adelante la exposición de cuestiones relacionadas a la interacción de la dimensión comunicativa y de la trascendencia sobre la formación de responsables que puedan comprender la forma en la que la filosofía organizacional puede ser transmitida e entronizada de manera contundente buscando la re-construcción de los procesos organizacionales.

Finalmente, García Uceda (2016) llevando a cabo un relevamiento de alcance descriptivo y enfoque cuantitativo, sobre instituciones educativas y formación del liderazgo en Venezuela, mencionando sobre la gestión estratégica de la comunicación interna y su incidencia sobre la conformación de las redes de relacionamiento que dan movimiento y fluidez a la dinámica organizacional. Aquí se sostiene que la comunicación genera un espacio para que los diversos líderes responsables de los equipos de trabajo tengan elementos a partir de los cuales sustentar las formas de trabajo, la integración y la identificación, y el entendimiento organizacional y de los intereses profesionales.

En este contexto la relevancia de caso que aquí se identifica es cómo la comunicación interna de líderes coach será un aspecto fundamental para que Lozada pueda lograr establecer esta estrategia de réplica de sus sucursales, manteniendo no solamente un desenvolvimiento comercial sino también fortaleciendo el vínculo institucional entre los franquiciados y la propia casa central que al fin de cuentas es el eje a partir del cual Lozada podrá tener éxito ya sea de manera referencial o de forma directa, no solamente para los actuales franquiciados sino también esta estrategia de comunicación interna centrada en el desarrollo de los líderes coach le será útil para aquellas nuevas instancias en las que Lozada viajes comience a proyectar su filosofía en contacto a potenciales nuevos franquiciados.

Análisis Situacional

Considerando la situación específica en la que se encuentra Lozada Viajes, en la que su perspectiva es el crecimiento a partir del modelo de negocios de sus franquicias, es que necesitará un acompañamiento de una estrategia integral, no solamente abocada a lo comercial, sino también a los Recursos Humanos, entendiendo que sus franquiciados y potenciales franquiciados serán los líderes y referentes que proyecten la identidad Lozada y generen la identificación, no solamente del público consumidor, sino también los diferentes niveles y jerarquías de sus sucursales.

En concreto al ir abriendo sucursal tras sucursal, necesita tener una canalización a través de la comunicación interna y de sus líderes, para expresar de la mejor manera su filosofía de organización y de negocios. En ese marco la comunicación interna trabajada desde el ámbito institucional, debe identificarse como un elemento sustancial, y es eso justamente lo que Lozada Viajes no se encuentra desarrollando, ya que el aspecto comunicativo se encuentra concentrado exclusivamente en la arista comercial, que si bien es un hecho fundamental, la razón de desarrollo que le proveen los franquiciados es el sustento específico que le permitirán lograr aquel objetivo de enfoque sobre el crecimiento de mayores franquicias. Lozada tiene como misión dentro de su objetivo central trascender en la industria de las agencias de viaje con su modelo de negocios de franquicias, buscando establecer un indicador de más de 200 franquicias en los próximos 2 años, es decir crecer en más de un 120% en referencia a su actual posición.

En cuanto a su visión busca convertirse en el referente del mercado, inspirando a los consumidores finales a experiencias únicas, como así también a aquellos empresarios que quieran formar parte de su plataforma de franquicias y su propuesta comercial.

Dentro de sus estándares y elementos de conceptualización se encuentran los productos de calidad, el trabajo y el esfuerzo constante, el enfoque hacia la satisfacción del consumidor, y el desarrollo de empoderamiento de los modelos de trabajo y de negocios.

La empresa se caracteriza por establecer su núcleo en una casa central donde se encuentran organizadas las actividades clave de administración, comercialización, recursos humanos, logística y distribución, para luego vincularse a sus actores, como lo

son los franquiciados, a partir de sucursales que tienen la libertad para gestionarse administrativamente, pero siempre siguiendo los lineamientos estipulados desde casa central.

Lozada al ser una agencia de viajes posee una multiplicidad de productos, es decir una cartera diversificada de servicios, desde ofertas simples hasta las más completas e integradas. Se advierte la contratación de hoteles para estadías, la gestión de todo un paquete turístico de viajes vacacionales, turismo de aventura, familiar, etc.,

En cuanto a su público objetivo, al tener una amplia cartera de productos, se enfoca en diversos targets; desde el turismo familiar, jubilados, parejas, jóvenes, de negocios, y por supuesto turismo emisor y receptor. Y en este punto también deben describirse que en otro de sus unidades de negocios, el franquiciado forma parte de un target, que termina confundiendo la propia esquematización del modelo de negocios, ya que no lo terminan de definir al franquiciado como un público interno o al menos semi interno, en este sentido al no contemplarlo dentro de un mapa de públicos con la definición específica, terminan tergiversando y confundiendo el desarrollo institucional y estratégico que deben tomar en el relacionamiento con este grupo de interés.

Es por ello que el trabajo de la comunicación interna debiera ser un hecho ya desarrollado y no carente como actualmente se identifica en la organización. Como bien se dijo esta organización posee un plan estratégico contemplado en 5 años buscando como objetivo principal crecer de 80 a 200 franquicias en un período relativamente corto, sin embargo el trabajo de RRHH se centra en una gestión de actividades básicas, como por ejemplo un proceso de Reclutamiento y Selección muy librado al azar por cada una de las franquicias, una comunicación exclusivamente comercial, muy ligada a los productos y servicios pero no así al desarrollo institucional y al fortalecimiento del vínculo entre casa central y los franquiciados.

En cuanto a la formación y capacitación la misma se centra en lo comercial, dejando de lado aquello referido a un sustento conceptual de formación de líderes coach que posean la pericia necesaria para guiar e inspirar (con el espíritu Lozada) que la empresa pretende proyectar.

Para contextualizar esta situación general, se describe a continuación un contexto configurado por el macroentorno y el microentorno, junto a una tercera dimensión de análisis interno organizacional. En ese sentido se utilizará la herramienta

PEST y las 5 Fuerzas de Porter, para de esa forma entender las dimensiones que tienen un impacto sobre el desempeño del sector, y sobre la misma organización.

Macroentorno (Análisis PEST)

Dimensión Política

El año 2020 se ha presentado desde diversas problemáticas, principalmente desde el aspecto de la pandemia ejercida por el COVID 19, que ha obligado a los gobiernos de distintos países, no solo en Argentina, a tomar medidas extraordinarias y a cambiar drásticamente el panorama de todo aquello que se venía proyectando.

Particularmente en el país, el aspecto político ha tenido una trascendencia sobre el sector del turismo desde un primer momento, estableciendo medidas al recorte y a la imposición del 30% para el turismo emisor. Esto, sin dudas ha sido un entramado complejo para la industria (Infobae, 2020).

Ya específicamente en lo referido a la crisis pandémica, la política argentina sea una dimensión mucho más delicada en la que se han tergiversado las bases para llevar a cabo el desarrollo productivo y comercial de cualquiera de los sectores. Según el CIPPEC (2020) el impacto político y social del COVID 19 ha sido determinante para establecer y entablar las nuevas bases de una nueva normalidad. Esto ha llevado a que el gobierno genere una política de resguardo para con las distintas plataformas de trabajo, principalmente la del turismo en las que se han llegado a establecer proyectos de ley para proteger el propio sector y las industrias que la componen.

Dimensión Económica

Son diversas las posturas que describen el panorama económico en Argentina. Lo cierto es que las miradas objetivas pueden darse desde la perspectiva del FMI (2020), desde el cual se proyecta un empeoramiento, estimando que la economía caerá un 9,9% en el promedio del año 2020. Según este informe el desarrollo de la economía se encuentra supeditado y resquebrajado por una inflación que va creciendo mes a mes y que en el indicador interanual se acerca a un incremento del 30 al 35%, logrando de esta forma, según conceptos estrictos, una inflación global entre el 45 y 50%.

Otro aspecto que genera incertidumbre es el tipo de cambio respecto a la moneda norteamericana. En el último período las intervenciones del gobierno han generado una trabaja al desarrollo cambiario y eso ha establecido una nueva especulación, generando

una devaluación y una pérdida del poder adquisitivo de aproximadamente el 30% en menos de 2 semanas. Esto evidentemente incide sobre la libertad de consumo de los ciudadanos y debilita la forma de tomar decisiones y de generar confianza hacia los mercados.

Particularmente la disminución del poder adquisitivo de los consumidores, y las restricciones generadas por el confinamiento sanitario han impactado fuertemente en diversos sectores, aunque cabe decir que una de las industrias que más sufrió dichas medidas fue la turística, ya que la misma depende exclusivamente del movimiento y la circulación de las personas, y que todo el aspecto virtual solo podría contribuir en la promoción, pero no en la materialización de la experiencia viajera.

Dimensión Social

El coronavirus y la crisis pandémica han cambiado las bases en cuanto a lo cultural, principalmente en los hábitos de las personas. Toda la población argentina se ha visto amenazada por esta situación, y eso ha repercutido en un cambio de comportamiento que se ha visto no solamente en las góndolas de los almacenes y supermercados, sino también en la forma de desenvolverse en la vía pública. Concretamente esta crisis ha dejado una incidencia profundizando la pobreza e indigencia en más de 31 aglomerados; según el INDEC (2020) la clase media ha ido retrasándose y ha trascendido entre más del 15 al 20% desde la clase media-baja hacia sectores marginales, en donde el poder adquisitivo no alcanza los estándares medios establecidos por la canasta básica para considerarlos mínimamente de clase media-baja. De esta forma la esfera social se moviliza y fluctúa su estructura, entendiendo el establecimiento de una brecha mucho mayor, en donde la clase media tradicional va disgregándose siempre hacia la línea de la pobreza.

Dimensión Tecnológica

Al igual que en las otras dimensiones, la tecnología también ha sido un factor desencadenante en el contexto de la crisis pandémica. Particularmente la tecnología fue un elemento para paliar dicha crisis, no sólo para los ciudadanos, sino también para las organizaciones. Según Marín Errante, responsable de Motorola en América Latina, junto a un estudio publicado por El Cronista (2020), los hábitos de comercialización y vinculación han estado más estrechos en el sentido conceptual a partir del desenvolvimiento tecnológico. En este marco, la tecnología se ha posicionado desde un

papel absolutamente protagónico, en donde la función de llenar los espacios ha sido la oportunidad para las telecomunicaciones.

Esto ha impactado fuertemente en las formas de trabajo en las empresas, donde más del 75% de las organizaciones han cambiado sus metodologías comenzando a gestionar muchos de sus servicios y actividades de manera remota. Esto sin dudas genera un impacto sobre el mantenimiento y sostenibilidad de la confiabilidad ya que, si bien se establecen contactos concretos, la reputación y percepción de la confianza es lo que las empresas no logran sustentar y recuperar de forma dinámica en la virtualidad al igual que en la instancia presencial. Estas telecomunicaciones también han sido un factor relevante para los distintos sectores, y justamente en el turismo se prevé que sea un elemento que facilite el encausamiento de sus industrias.

Microentono (5 fuerzas de Porter)

Luego de haber analizado el contexto macro es momento de comprender el comportamiento de los diversos actores que componen el sector turístico, es decir el microentono en donde se desenvuelve Lozada Viajes. Para ello se debe entender que el sector está conformado por diversos estamentos e industrias, que al mismo tiempo se encuentran constituidas por las empresas que brindan los productos y servicios. En este sentido las 5 fuerzas de Porter permitirán identificar las fuerzas y protagonismos dados en este contexto productivo, de distribución y comercialización.

Es así que pueden identificarse aquellas industrias generadoras de la propuesta básica del turismo, entre las que se encuentran los espacios de pernoctación como ser los hoteles, aquellas que ofrecen los mismos espacios para vacacionar, aquellas encargadas de crear espacios para la recreación ya sea alquileres de automóviles, aventura, cabalgatas, etc. Con esto se quiere describir que el sector del turismo está conformado por industrias generadoras, distribuidoras y comercializadoras, es decir aquellas encargadas de hacer llegar la propuesta al consumidor.

Dentro de la fuerza competidores, es decir de las industrias distribuidoras y comercializadoras se encuentran las agencias de viajes, estas son actores prioritarios que tienen un protagonismo fundamental, pero que dependen en gran medida de los proveedores. Según la Agencia Córdoba Turismo (2020) las agencias en Córdoba se dividen en 3 dimensiones: Pequeñas, Medianas y Grandes. En el contexto pandémico, las pequeñas agencias han cerrado sus puertas en una proporción casi del 100%, ya que

las mismas no tuvieron tiempo de resguardarse ni de recuperarse debido a que el sector aún no se reactiva y tampoco hay perspectivas certeras del desarrollo que puedan tener en el futuro inmediato. Por más que existan créditos y medidas de acompañamiento por parte del gobierno, los pequeños empresarios de la industria se seguirán endeudando, y en consecuencia su razonamiento se enclava en la decisión de dar por finalizado su desarrollo del negocio.

En cuanto a los proveedores, como bien se decía la industria generadora, donde se encuentran los hoteles, las ciudades, siendo una multiplicidad de actores encargados de establecer la propuesta básica del turismo. Es tanta la oferta que las agencias terminan siendo, en gran medida, el interlocutor válido para que estos proveedores puedan llegar al consumidor final. En ese sentido, la negociación se encuentra desmedida a favor de las agencias frente a los pequeños proveedores, sin embargo, con las grandes cadenas de proveedores, realidad es muy diferente.

En lo que refiere a los sustitutos, esta es otra de las fuerzas que tienen una incidencia determinante, y que con el paso del tiempo han ido ganando espacio en el sector. Particularmente se debe hablar del servicio que brindan las agencias de viaje, donde la tecnología (plataformas virtuales y el e-commerce) han permitido a muchos proveedores (pequeños) saltar y evitar el servicio intermediario de las agencias de viaje, sustituyendo la propuesta de mediación, llegando de forma directa al consumidor final. Aquí aparecen páginas web especializadas, nucleando una propuesta comercial sin la necesidad de establecer un formato con un modelo de negocio como el de las agencias de viaje. Finalmente, los consumidores, como fuerza del sector, terminan siendo un factor también influyente en el sector. Pueden clasificarse en Familias o grupos familiares, parejas, grupos de amigos, jubilados, jóvenes de fin de curso, corporaciones empresariales, etc.

Es importante expresar que debido al COVID 19, el consumo turístico ha caído drásticamente, en Córdoba, según la Agencia Córdoba Turismo (2020) el año comenzó con números importantes de ocupación, sin embargo, los indicadores de desplomaron de un 95% a un 10% de ocupación de tala hotelera.

Matriz FODA

- *Fortalezas*
- Equipo humano.

- Posicionamiento de marca en Argentina.
- Red de Franquicias.
- Predisposición al desarrollo estratégico.
- Trayectoria y experiencia en el mercado.
- *Debilidades*
 - Modelo de negocios obsoleto tecnológicamente: sistemas de información offline.
 - Falta de seguimiento en la gestión hacia franquicias.
 - Ausencia de una estrategia de comunicación interna
 - Falta de desarrollo de los franquiciados como líderes coach
 - Inconsistencia entre el objetivo de crecimiento y la priorización de planes de acción en torno a los RRHH
 - Falta de planificación y organización de las actividades clave para cada enfoque estratégico de públicos: clientes mayoristas, consumidor final, personal de casa central.
- *Oportunidades*
 - El turismo ha sido adoptado como una estrategia de desarrollo económico a nivel mundial: crecimiento de la industria.
 - Lanzamiento segunda marca.
 - Creciente demanda en formación en gestión turística (oportunidad para el desarrollo del Campus Lozada)
 - Incremento de emprendedores turísticos: desarrollo de productores, hoteles, atractivos artificiales, entre otros.
 - Gran número de agencias que podrían convertirse en franquicias.

- *Amenazas*
 - Crisis mundial por la pandemia (COVID 19)
 - Crecimiento agresivo por parte de la competencia de manera online principalmente.
 - Inestabilidad económica en el país.
 - Desarrollo de alternativas de comunicación y promoción propias de las industrias productoras.

Desde la perspectiva profesional de RRHH la problemática identificada en Lozada es más bien una oportunidad de mejora, ya que la misma tiene un departamento de Recursos humanos desde su casa central, pero que no se encuentra abocada a actividades estratégicas como lo es la gestión de la comunicación interna, y más aún articulada desde un desarrollo integral, teniendo en consideración esta alineación sobre todo lo que representa ser una organización con un plan estratégico global, y que, obviamente desde el desarrollo de la comunicación interna y de los RRHH se lo considera fundamental e indispensable, teniendo en cuenta que en estos tiempos de crisis las franquicias deben estar fortalecidas con un sentido de pertenencia en concreto; es allí que se necesitará trabajar sobre la mitigación de debilidades, sorteando amenazas tales como la desestabilización económica que lleve a la deserción de alguna de las franquicias: un vínculo fortalecido estos aspectos no son indicadores que puedan debilitar el relacionamiento de la franquicia con casa central, y más aún si se logran desarrollar líderes coach que sean representantes y transmisores de la filosofía organizacional.

De esta manera se podrá salir de un modelo de Recursos Humanos de servicio para trascender a un modelo socio-estratégico y de agente de cambio enfocados en una filosofía de formación y desenvolvimiento de perfiles con flexibilidad e incorporación de pensamiento lateral y creativo.

Marco Teórico

Dentro de las organizaciones su funcionamiento depende de las estrategias que se implementen para la integración de sus objetivos y propósitos, según distintas perspectivas, las entidades deben saber estructurarse, plantear objetivos, desarrollar estrategias desde lo comercial, lo productivo, financiero, de investigación y desarrollo, y por supuesto de los recursos humanos. En ese marco es que en este apartado teórico se explica la interrelación de los diversos componentes de una organización y como a través de los recursos humanos se puede gestionar la comunicación como una herramienta que permite integrar y sistematizar su funcionamiento. Es así que se desprenden conceptos como los de estrategias funcionales, identidad, comunicación interna, la transformación de estos soportes a partir de los referentes, es decir los líderes, los tipos de líderes, los tipos de liderazgo y la estructura organizacional necesaria para adaptar dicha transformación.

Organizaciones

Según Sainz de Vicuña Ancin (2015) las organizaciones se estructuran a partir de estrategias funcionales, 5 son las que deben concentrarse, entre estas la estrategia de organización, financiación, comercialización, investigación y desarrollo y recursos humanos y organización. En palabras de este autor las empresas se concentran en la estrategia funcional de producción y comercialización y dejan subestimada la de organización y recursos humanos, y este mismo explica que, por el contrario, se debe comenzar dando estructura a esa estrategia funcional de recursos humanos y organizativa para generar una plataforma donde todos los recursos ya sea n materiales físico y humanos puedan integrarse en un sentido estratégico.

Comunicación

Es allí donde la comunicación toma un sentido núcleo, debido a que es el proceso que `permite integrar desde la conceptualización hasta la materialización los estamentos de ese funcionamiento estratégico. Por su lado, Capriotti (2009) define a la comunicación interna como una herramienta que permite proyectar las ideas de identidad para que vayan integrando cada uno de los componentes antes mencionados. En complemento Massoni (2013) explica la estrategia comunicativa diciendo que esta debe ser parte de los lineamientos estratégicos, conceptualizándolo como un proceso que toma el contexto, los elementos culturales, los soportes, medios, configuración de

mensajes y finalmente el estudio de las necesidades de los receptores. En esa línea Martínez Pastor y Ojeda (2016) ratifican la idea de Massoni (2013) sobre la preeminencia del proceso de la comunicación interna agregándole la pericia de identificar las competencias lingüísticas y paralingüísticas de los participantes, es decir, es fundamental que en el proceso comunicativo se encuentren aquellos interlocutores válidos que puedan decodificar las necesidades y las expectativas comunicativas desde sus competencias técnicas lingüísticas y paralingüísticas.

Comunicación interna.

En palabras de Avilia Lammertyn (1999), la comunicación interna es el proceso mediante el cual los integrantes de la organización logran identificarse con la esencia empresarial, y que a partir de sus lineamientos es posible generar un sentido de empatía y de entendimiento mutuo. Es en ese escenario que el autor reflexiona diciendo que la organización debe aprovechar los flujos comunicativos informales y volverlos estratégicos, es decir, ser conscientes de su existencia y utilizarlos para irradiar el proyecto de empresa de una manera inteligente, apelando a todos los recursos, no solo al conjunto de herramientas visibles, y a los aparatos culturales, sino también a los referentes, siendo estos transmisores esenciales de las ideas y objetivos de la entidad.

Es así que la comunicación no puede verse atada simplemente a los soportes y a los medios, sino que debe ser impulsada por los referentes, que como bien decía Massoni (2013) son los líderes o referentes de equipos de trabajos los que se encargarán de transmitir esas ideas y de dinamizarlas al resto de la organización. Según Pautt Torres (2011) la transmisión de ideas debe ser estipulada bajo la complejidad de trabajar administrando recursos humanos y donde el liderazgo es una gestión que necesita del consenso y la estrategia, entendiendo entonces que puede haber diversos estilos de liderazgo a partir de la estructuración y de la forma que una organización pretenda proyectarse.

Estilos de liderazgo (Liderazgo Coach)

Según Vázquez, Cárdenas y Balseca (2018) existen 4 tipologías de estilos de liderazgo: el autoritario, el transaccional, el situacional y el transformacional; justamente lo que se busca es trascender a un liderazgo transformacional, es decir aquel que no solamente dependa de la autoridad, el puesto o la situación, sino más bien de habilidades comunicativas que, como bien lo expresaba Massoni (2013), es el líder de

transformación, el líder coach que va estipulando una forma de abordaje para que las empresas puedan integrarse y fomentar la identificación entre sus colaboradores y su identidad organizacional. Según Anzorena (2016) el líder coach es quien puede sintetizar las funciones de dirección y administración en simultáneo, pudiendo sacar a la luz las competencias técnicas y genéricas que tiene a su alcance. Este líder, es un referente que se enfoca en comprender las necesidades de sus seguidores antes que concentrarse en los objetivos e intereses de la organización; es decir que su trabajo estratégico comienza en un esfuerzo por identificar las inquietudes y expectativas de su equipo de trabajo, para a partir de allí iniciar un proceso de transformación mediante la comunicación y los estímulos de conversación y escucha.

El concepto de líder coach trasciende la propia idea de autoridad, y se posiciona sobre el cambio y la transformación, donde aquel líder logra establecer una realidad generada desde una percepción de colaboración y de entendimiento mutuo, en el que los factores de intercambio son la base de la piedra angular que posibilita el desenvolvimiento y la ramificación de la creatividad y la innovación del equipo, y por ende para la organización. El líder coach no plantea objetivos, sino que los construye conjuntamente con sus seguidores, llegando a acuerdos e inspirando un modelo de acción. El líder coach no evalúa, sino que trabaja sobre lineamientos estipulados de comprensión sobre el rendimiento necesario al que deben alcanzar todos los miembros de su equipo para considerarse eficientes y a la altura del desarrollo organizacional (Anzorena, 2016)

De esta manera, se puede concluir, que la gestión de la comunicación interna no es solamente la conformación de estrategias funcionales duras, sino también el análisis de aspectos blandos y abstractos en donde el líder cobra un rol protagónico central, que debe ser trabajado desde el entrenamiento y el aprendizaje, siendo entonces un líder coach, y valiéndose de las herramientas comunicativas para materializar su perspectiva filosófica de formación, acompañamiento y aprendizaje. Por supuesto no puede dejarse de lado el bagaje instrumental de competencias globales y específicas que lo caracterizan como un líder coach, desde el cual debe impulsarse, teniendo la pericia necesaria para abordar los procesos formales y los informales en el recorrido y circulación de los flujos y estímulos de comunicación y conexión interna en la empresa.

Diagnóstico

Como bien se estableció en la introducción y luego en el análisis situacional es posible sintetizar la problemática de Lozada Viajes expresando que esta es una organización que viene desarrollando un plan estratégico que no contempla la estrategia funcional de Recursos Humanos y en complemento a esto el desarrollo de la comunicación no se ha establecido, siendo que necesita concentrarse en un circuito de comunicación que le permita tomar a los franquiciados como líderes y referentes ya que desde allí podrán establecerse replicas sobre su modelo de negocios, es decir la organización no toma conciencia de tener una comunicación direccionada hacia la personalización del franquiciado, tomándolos a estos como líderes coach.

En lo que refiere a la importancia de haber detectado esta problemática, puede justificársela diciendo que, de seguir así, Lozada solo se ramificará funcionalmente abriendo franquicias, pero no podrá establecer con contundencia la transmisión de un espíritu organizacional, clave para impulsar un desarrollo organizacional sustentable, que perspectivas de perduración y consolidación. Es por ello que se hace necesario trabajar sobre las bases de la comunicación interna y sobre la idea de estimular la formación de líderes que puedan transmitir con la enseñanza, generando instancias dinámicas de aprendizaje, y esos son justamente los dueños de las franquicias, aquellos que deben estar fidelizados y comprometidos con la visión y la misión institucional.

Además, la problemática descrita se vuelve fundamental en el funcionamiento organizacional debido a que, si Lozada Viajes no establece un circuito de comunicación interna para los franquiciados, a medida que estos aumenten el fortalecimiento del vínculo institucional estará en riesgo ya que si actualmente no desarrolla estos canales mucho menos lo hará cuando sean más de 200 las franquicias como lo tiene establecido en su plan estratégico para el año 2022.

Conclusión diagnóstica

Dicho todo lo anterior, es que se vuelve imprescindible tomar cartas en el asunto para comenzar una estrategia de comunicación que tome a los franquiciados como un grupo de interés estratégico para fomentar y legitimar el desarrollo institucional y el fortalecimiento de vinculo en pos de aquel crecimiento establecido. Teniendo en cuenta el aspecto comercial que implica el franquiciado para la organización establecer un canal de comunicación interna y toda una estrategia enfocada en el liderazgo coach de

los franquiciados como referentes le redituará a Lozada Viajes en un canal institucional y comercial más fluido en el que estos públicos puedan diferenciar nuevos franquiciados logrando entonces que desde el área de recursos humanos y que desde esta estrategia funcional de capital humano se colabore en el cumplimiento de la incorporación de más del 120% de nuevos franquiciados, considerando que los mismos hasta el año 2020 ascienden a una totalidad de 80, y que para el 2022 se establecerán en 220 franquicias, pues bien este será un beneficio institucional y económico que sin dudas debe ser acompañado por el perfil del profesional de recursos humanos.

Concretamente el hecho de tener un mayor número de franquicias generará una mayor afluencia en sus ventas, es por ello que se espera que el beneficio económico se traduzca en un incremento del 1,5% en sus ventas totales del período.

Propuesta de implementación

Objetivos

Objetivo General

- Implementar un plan de comunicación interna con el propósito de estimular el desenvolvimiento del perfil de Líder Coach en cada uno de sus franquiciados, generando un incremento en su desempeño impactando en un 1,5% de aumento en sus ventas netas.

Objetivos específicos

- Optimizar la comunicación interna de Lozada Viajes a través del diseño de un manual de comunicación que logre unificar el flujo comunicativo entre casa central y los franquiciados.
- Promover espacios de interacción y conocimiento entre los franquiciados mediante el diseño de dinámicas *outdoors* de entrenamiento y aprendizaje.
- Capacitar a los responsables de las franquicias Lozada respecto al perfil de liderazgo coach a través del diseño de intervenciones de formación desarrolladas en visitas a casa central y en contacto con los referentes de la organización.

Alcance

El plan tendrá como alcance temporal la duración de 9 meses, comenzando en marzo de 2021 y culminando en diciembre del mismo período. Es importante considerar la crisis pandémica que atraviesa la sociedad, la cual podría obstaculizar las proyecciones temporales.

En cuanto al alcance espacial será un plan diseminado desde casa central y con alcance a todas las sucursales actuales de Lozada. Cabe aclarar que todas aquellas nuevas sucursales que se incorporen a la red de franquicias luego de comenzado este plan también estarán alcanzadas por la intervención.

Acciones

Acción 1: Eficientización de la comunicación interna de Lozada Viajes (Manual de unificación de comunicación interna).

Teniendo en cuenta que la empresa no ha establecido una concentración de su estrategia de recursos humanos en cuanto a comunicación la misma se lleva adelante sin

parámetros y sin criterios de unificación, por lo tanto será preciso comenzar diseñando un manual de unificación de comunicación interna sobre el uso de del desarrollo de las distintas herramientas y al mismo tiempo la actualización y creación de nuevos espacios específicamente diseñados para la comunicación interna y de esta manera fortalecer el vínculo entre casa central y los referentes de la franquicia, buscando también la creación y estimulación de su perfil de líderes coach.

Pasos:

- Relevamiento de los aspectos comunicativos necesarios en Lozada Viajes
- Análisis de la información relevada
- Diagramación y diseño del manual de comunicación
- Determinación de los nuevos canales de comunicación y actualización de los actuales.
- Presentación del manual (Ver anexo 1).
- Ajustes
- Presentación final
- Implementación y seguimiento

Responsables

- Asesora externa de recursos humanos
- Responsable de franquicias de Lozada Viajes

Plazos

La instancia de diseño de la acción tomará 2 meses (marzo y abril de 2021), para luego comenzar la implementación a partir de mayo y finalizará el seguimiento en diciembre de dicho año.

Recursos

- Espacio para las reuniones
- Notebook y acceso a internet
- Acceso a la base de datos de los franquiciados
- Alimentos y bebida
- Diseñador grafico

Costos

- Honorarios de la asesora de recursos humanos: \$80.000
- Honorarios de diseñador gráfico: \$50.000
- Papelería: \$5.000
- Alimentos y bebidas: \$5.500

Acción 2: Direccionamiento de espacios para interacción entre los referentes franquiciados

Esta acción comprende una dinámica de distintos espacios que se irán confeccionando a lo largo del año para que en la organización los diversos referentes comiencen a interactuar y a integrarse desde una perspectiva diferente a la administrativa y comercial, buscando de esta forma estimular la comunicación en el entendimiento mutuo y sobre todo encausar el desarrollo del perfil de liderazgo coach, que es necesario que estos referentes franquiciados puedan desenvolver. Específicamente la táctica consistirá en acciones y dinámicas out doors, es decir fuera del propio contexto empresarial para generar un cambio en la mentalidad y la percepción del espacio de trabajo.

Pasos

- Diagramación de las actividades a desarrollar en los *out doors* (Ver anexo 2)
- Contratación de moderadores que colaboraran en la coordinación de las dinámicas
- Estipulación de los tiempos de las dinámicas (se harán 3 dinámicas a lo largo del año)
- Elección de los recursos y elementos complementarios a las dinámicas
- Comunicación y difusión
- Presentación formal a los directivos
- Implementación y seguimiento

Responsables

- Asesora externa de Recursos Humanos
- Responsable de administración de franquicias de Lozada Viajes

Plazos

Esta acción se llevará adelante durante todo el año, considerando los primeros 3 meses en cuanto al diseño de las distintas dinámicas para luego a partir del mes de junio del año 2021 realizar la primera de las intervenciones, luego en agosto y finalmente en noviembre del 2021.

Recursos

- Notebook y acceso a internet.
- Acceso a la base de datos de los franquiciados
- Alimentos y bebida.
- Diseñador gráfico.
- Espacios para llevar adelante las dinámicas con los referentes de las franquicias
- Diseñador para confeccionar las invitaciones y los soportes gráficos de difusión y de consignas para las dinámicas.
- Recursos complementarios e instrumentos para ejecutar las dinámicas de out door

Costos

- Honorarios de la asesora externa de recursos humanos: \$80.000
- Honorarios de diseñador gráfico: \$50.000
- Papelería: \$10.000
- Recursos complementarios: \$25.000
- Contratación de los espacios para las dinámicas: \$150.000
- Alimentos y bebidas: \$65.000

Acción 3: Visitas de aprendizaje y formación a casa central

La idea es fortalecer el vínculo con los referentes franquiciados, invitándolos a realizar una visita corporativa a casa central, la misma no solo será una visita tradicional sino con toda una dinámica de explicación y formación, en donde se llevará adelante desayunos, charlas y convenciones específicas con grupos de franquiciados, en donde se les transmitirá la identidad y el proyecto corporativo de Lozada, comunicándoles también las ideas y las formas en las que la empresa pretende que se comporten administrativamente, tanto de los vínculos con sus colaboradores como con los clientes.

Las visitas serán organizadas en grupos considerando las más de 80 franquicias que actualmente tiene la marca.

En concreto se llevarán adelante 4 visitas en donde se distribuirán 20 referentes por cada una para estipular el ciclo de desayunos y de charlas institucionales durante toda una jornada de Lozada en casa central.

Pasos

- Delimitación de las temáticas a tratar en los desayunos institucionales y en las charlas de formación y aprendizaje durante la visita (Ver anexo 3)
- Diseño de los soportes comunicacionales para la difusión y el anclaje institucional durante las intervenciones
- Presentación de los lineamientos a los directivos y al responsable de franquicias de Lozada
- Comunicación y difusión a los franquiciados
- Implementación y seguimiento

Responsables

- Asesora externa de recursos humanos
- Responsable de administración de franquicias de Lozada Viajes
- Integrantes del directorio: quienes serán los responsables de direccionar los momentos de capacitación y aprendizaje, siendo ellos mismos los encargados de relatar y transmitir las ideas del encuentro.

Plazos

Las distintas intervenciones que conforman esta acción se llevarán adelante en el plazo de 9 meses que durará este plan: marzo, abril y mayo serán para la delimitación de las temáticas y la coordinación y programación de espacios y los grupos de franquiciados para luego a partir de junio comenzar con las visitas, la segunda jornada de visita del segundo contingente será en agosto, en octubre la tercera y en noviembre finalizará la cuarta etapa de visitas.

Evaluación del impacto de la implementación

Acciones	Costos	Monto
1 - Eficientización de la comunicación interna	Honorarios de la asesora de RRHH	\$ 80.000
	Honorarios de diseñador gráfico:	\$ 50.000
	Papelería:	\$ 5.000
	Alimentos y bebidas	\$ 5.500
2 - Direccionamiento de espacios de interacción	Honorarios de la asesora externa RRHH	\$ 80.000
	Honorarios de diseñador gráfico:	\$ 50.000
	Papelería:	\$ 10.000
	Recursos complementarios:	\$ 25.000
	Contratación de los espacios	\$ 150.000
	Alimentos y bebidas:	\$ 65.000
3 - Visitas corporativas de aprendizaje y formación	Honorarios de la asesora externa de RRHH	\$ 85.000
	Alimentos y bebidos:	\$ 55.000
	Diseñador gráfico:	\$ 35.000
	Papelería:	\$ 15.000
Honorarios de asesoría por investigación y planificación		\$ 1.500.000
Total costos del Plan		\$ 2.210.500

Fuente: elaboración propia

ROI

El retorno de inversión se calculó en base al indicador expresado en el objetivo general, donde el mismo se marcó en un 1,5% para el aumento de las ventas netas del ejercicio como beneficio a generar desde este plan de RRHH, dicho indicador se proyectó considerando la fluctuación interanual de la información financiera otorgada por la empresa. Las ventas netas del ejercicio de Lozada al año 2018 ascendieron a un monto de: \$330.357.647, y considerando la inflación de 2019 y 2020 que según el INDEC fueron del 53% y 36% respectivamente, se proyectaron las siguientes ventas:

- Ventas netas (2019) = $1,53 \times \$330.357.647 = \$505.447.199$
- Ventas netas (2020) = $1,36 \times \$505.447.199 = \$687.408.191$

Sobre el último valor obtenido (Ventas netas 2020) debe aplicarse el 1,5% como indicador del beneficio esperado, lo que supone un total de \$10.311.122

Si se tiene en cuenta que el beneficio total del plan es de \$10.311.122 y el costo total del plan asciende a \$ 2.210.500, entonces el cálculo del retorno toma la siguiente forma:

$$\frac{\$10.311.122 \text{ (beneficios)} - \$ 2.210.500 \text{ (costos del plan)}}{\$ 2.210.500 \text{ (costos del plan)}} \times 100 = \mathbf{366\%}$$

En conclusión, el retorno de la inversión asume un total del 366%, esto significa que por cada \$1 invertido en el plan que aquí se le propuso, Lozada experimentará un recupero de \$3,66.

Conclusiones y Recomendaciones

Haber trabajado en el marco de una organización de las características de Lozada Viajes implicó un esfuerzo estratégico desde la perspectiva del profesional de recursos humanos ya que este tipo de organizaciones presentan ciertos lineamientos en los que es difícil detectar que funciones podrían llegar a mejorarse. En ese escenario Lozada ha desarrollado una planificación estratégica que contempla distintas funciones, pero no así un trabajo específico sobre el área de recursos humanos y en ese sentido ha dejado librado al azar la vinculación institucional con uno de sus grupos de interés clave, como son los franquiciados. Estos son considerados exclusivamente como clientes y no como un público interno; si bien en una primera instancia en la evolución de vida de dicho público, el franquiciado es un cliente, una vez que se convierte en parte de la organización debería comenzar una conceptualización de un público semi interno.

A partir de ese escenario queda establecida y se destaca la importancia de gestionar la comunicación y el vínculo con los distintos grupos de interés como así también definir y describir de manera específica cuales son los alcances las incidencias influencias que puedan llegar a tener los grupos de interés en el nivel interno de una empresa. Trabajar a partir de la comunicación interna también implica focalizar el eje del liderazgo en la enseñanza y el aprendizaje, en esa línea la comunicación debe estar envuelta en un circuito que contemple no solo los soportes y los canales de comunicación y la producción de los mensajes sino también a los referentes aprovechándolos como líderes que puedan transmitir la filosofía y el proyecto de organización.

Más allá de las propuestas que aquí se le han generado a Lozada en donde la unificación y la eficientización de la comunicación es uno de los elementos principales como así también la estimulación de espacios para la interacción y formación de sus referentes franquiciados en líderes coach, es importante considerar ciertas recomendaciones.

Por lo tanto, como recomendaciones se le sugiere a la organización:

- Invertir en tecnología para mantener actualizadas las mejoras en comunicación que aquí se le han establecido.

- Actualizar los formatos de comunicación tanto del manual de los espacios y de las capacitaciones y además continuar con el desarrollo de las mismas independientemente de cumplido el plazo de implementación de esta propuesta.
- Generar una formación que contemple aspectos de renovación constante en cuanto a los conceptos de liderazgo. Así como actualmente el líder coach es el concepto en vanguardia y que mayor enriquecimiento trae a la organización, en unos años habrá otros que puedan seguir sumando a este propósito, y es allí el momento en el que Lozada deberá continuar con esta renovación y actualización.

Finalmente puede decirse que el trabajo profesional de los recursos humanos es una dinámica permanente y no un trabajo estático, ya que implica la renovación, la formación y el afinamiento de un perfil crítico y estratégico, en donde es responsabilidad de cada profesional lograr adaptar los requerimientos y las expectativas de las organizaciones a las propias injerencias de su asesoramiento y de su perfil de formador y coordinador.

Referencias

- Avilia Lammertyn, R.E. (1999). Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas de comunicación integradora. Buenos Aires, Argentina. Editorial Imagen.
- Anzorena, O. (2016). Maestría Personal: el camino del liderazgo, Buenos Aires: Lea.
- BCRA. (2020). *Relevamiento de expectativas del mercado, Julio 2020*, recuperado de: <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200731%20Resultados%20web.pdf>, el día 04/09/2020.
- Belloso, R. (2013). Estudio de los tipos de estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos, recuperado: <https://www.redalyc.org/pdf/155/15529662004.pdf>
- Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo, “Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa”. Ed Libros de la empresa. Santiago de Chile.
- CIPPEC (2020). *El impacto político, económico y social del coronavirus en Argentina*, recuperado de: <https://www.cippec.org/proyecto/coronavirus/>, el día 05/09/2020.
- El Cronista. (2020). *La tecnología en tiempos de pandemia y post-pandemia*, recuperado de: <https://www.cronista.com/columnistas/La-tecnologia-en-tiempos-de-pandemia-y-post-pandemia-20200424-0034.html>, el día 06/09/2020.
- García Uceda, Esperanza (2016). Gestión estratégica de la comunicación interna. Un caso de red informal en una organización educativa. Opción, 32(7),684-706.[fecha de Consulta 20 de Agosto de 2020]. ISSN: 1012-1587. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/310/31048480039.pdf>
- INDEC (2020). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos*, disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf
- Infobae. (2020). *El FMI empeoró su pronóstico para la Argentina: ahora estima que la economía caerá 9.9% en 2020*, recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2020/06/24/el-fmi-empeoro-su-pronostico-para-la-argentina-ahora-estima-que-la-economia-caera-99-en-2020/>, el día 04/09/2020.

- Marchiori, Marlene (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información*, 42(2),49-54.[fecha de Consulta 3 de Septiembre de 2020]. ISSN: 0864-4659. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1814/181422294008>
- Massoni, S (2013). Metodologías de la comunicación estratégica – del inventario al encuentro sociocultural- Ed: Homosapiens Rosario
- Ministerio de Economía (2020). *El Ministerio de Economía envió al Congreso de la Nación el proyecto de Ley de Presupuesto 2021 de la República Argentina*, disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-ministerio-de-economia-envio-al-congreso-de-la-nacion-el-proyecto-de-ley-de-presupuesto>
- Pautt Torres, G. (2011). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes, recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90922732013>
- Peña Acuña, Beatriz, & del Henar Sánchez Cobarro, Paloma, & Fdez. de Bobadilla, Gonzalo Wandosell (2015). Estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial. *Opción*, 31(3),944-966.[fecha de Consulta 10 de Septiembre de 2020]. ISSN: 1012-1587. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/310/31045567050.pdf>
- Perfil. (2020). *Argentina escolta a Venezuela en el Índice de Miseria Global*, recuperado de: <https://www.perfil.com/noticias/actualidad/argentina-segunda-detras-venezuela-misery-index-bloomberg.phtml>, el día 05/09/2020.
- Sainz De Vicuña Ancín, J. (2015). El plan estratégico en la práctica. Editorial ESIC. Madrid.
- Santander (2020). *¿Cuáles son las tendencias tecnológicas más importantes que nos esperan este año?*, disponible en: <https://santanderglobaltech.com/tendencias-tecnologicas-2020/>
- Vázquez Toledo, S. Bernal Agudo, J. Liesa Orus, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa, recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/551/55132460004.pdf>

Anexos

Anexo 1: Manual de comunicación interna

Manual de comunicación interna



Índice

Fundamentación.....	1
Objetivos.....	2
Principios básicos.....	3
Tipos de comunicación.....	4
Manejo de herramientas y soportes.....	5
Redacción de mensajes.....	6
Confidencialidad	7

Fundamentación

- Este es un manual para todos los miembros de Lozada Viajes para fomentar el desarrollo de una comunicación eficiente, y a partir del cual podremos todos juntos como un gran equipo de trabajo entre franquiciados y colaboradores, desenvolver un estilo de vinculación que nos permita disfrutar de relacionarnos y de generar espacios y estímulos para mantenernos cada vez con mayor ímpetu y con una perspectiva estratégica de desarrollo, como bien lo establece nuestro espíritu de trabajo y nuestra visión de crecimiento y consolidación.

Objetivos

- ✓ La creación y uso de este manual responde a los siguientes objetivos:
- ✓ Unificar nuestras formas de comunicación
- ✓ Lograr un mayor entendimiento entre casa central y franquicias
- ✓ Generar una voz fuerte y coherente internamente en Lozada
- ✓ Establecer un estilo de comunicación que nos caracterice y que se proyecte desde el interior hacia nuestros clientes

Principios básicos

Este manual amerita los siguientes principios básicos:

- ✓ Es una herramienta útil para ser utilizada por todo miembro de la organización, independientemente de su rango o jerarquía.
- ✓ Es obligación descargarlo y mantenerlo en un acceso constante para evitar desvíos y consultas inoficiosas
- ✓ Es responsabilidad de los referentes de las franquicias poder compartir su contenido a todos los miembros de la organización
- ✓ Es solo para lectura y uso de los colaboradores de Lozada Viajes

Tipos de comunicación

En Lozada Viajes tenemos 2 tipos de comunicación:

Comunicación Formal y Comunicación informal

- Dentro de la comunicación formal podemos identificar 3 estilos de desarrollo
 1. *Comunicación estratégica*: Es aquella que generará Casa Central y la transmitirá a las distintas franquicias y a sus colaboradores en los tiempos que considere pertinente
 2. *Comunicación táctica*: Es aquella que generará el área de administración conjuntamente a RRHH y transmitirá de manera considerada acorde a los objetivos de resolución de tareas
 3. *Comunicación operativa*: es aquella que puede fluir en diversos vectores, estimulando el vector ascendente en su gran proporción, ya que lo que buscamos es que todos podamos hacer sugerencias para mejorar nuestro desempeño

- Dentro de la comunicación formal se encuentran:

Todos los espacios que consideremos propicios para compartir momentos distendidos en nuestra organización; es importante que respetemos las normas de convivencia y los espacios de trabajo. Los espacios informales son muy buenos para disfrutar de charlas e intercambiar ideas, ya sean con temas referidos a nuestro trabajo o a cuestiones personales. A nosotros como organización nos encanta poder estimular estos espacios siempre y cuando seamos responsables y mantengamos los principios de desarrollo.

Manejo de herramientas y soportes

El manejo de herramientas y soportes tendrá libertad de acceso para todos los miembros, desde este manual, y todo lo referido a comunicación que pueda ser de utilidad para transmitir ideas, inquietudes, etc. Siempre manteniendo el orden y el respeto en la forma que se procede. Cabe aclarar que está prohibido utilizar los soportes y espacios formales para realizar publicaciones o sugerencias personales que no tengan relación al trabajo o a las dinámicas de Lozada Viajes.

Redacción de mensajes

- El contenido a incorporar en los distintos soportes deberá mantenerse bajo un tono de respeto, incluyendo a todos los que corresponda de manera amigable, y utilizando siempre los conceptos básicos de la institución.
- Es propicio utilizar en la mayor proporción posible, términos claros y los más técnicos y formales posibles.

Confidencialidad

- Es importante que todos los miembros de la organización reconozcan que todo los comunicados y mensajes elaborados en el fuero interno de la empresa son para uso y funcionalidad de la misma, y que, si no existe autorización expresa para su difusión externa, no se podrán compartir los hechos, acontecimientos y publicaciones que se establezcan en dicho contexto.

Anexo 2: Actividades a desarrollar en los outdoors

Momentos	Actividad
Inicio y bienvenida	Desayuno grupal
Primera interacción	Ronda de conocimiento
Segunda interacción	Dinámica de nuestras debilidades
Tercera interacción	Formación de equipos
Cuarta interacción	Dinámica de Nombre del equipo y distribución de roles
Quinta interacción	Coreografía y cantos de presentación al resto de los participantes de otros equipos
Sexta interacción	6 dinámicas de competición entre equipos
Séptima interacción	Momento de reflexión grupal
Cierre y despedida	Charla a cargo del moderador

Anexo 3: Módulos de temáticas para las Visitas de aprendizaje y formación a casa central

Módulo de temáticas destinado a orientar los espacios institucionales en las visitas a casa central	
Objetivo: Fortalecer el vínculo con los franquiciados. Impulsar el desarrollo de perfiles de líderes coach	
Modulo I: Bienvenida y Explicación de filosofía organizacional, desarrollo conceptual	<p>Duración: 2 hs</p> <p>Moderador: Presidente: Juan Cruz Lozada Lugar: Sala de reuniones/convenciones</p> <p>Destinatarios: Franquiciados.</p>
Módulo II: Descripción de los procesos de trabajo general de Lozada Viajes	<p>Duración: 2 hs</p> <p>Moderadores: Responsables de calidad y Desarrollo: Fabiana Roldán (Gerente de calidad) y María Lanziano (Gerente de desarrollo)</p> <p>Lugar: sala de reuniones/convenciones</p> <p>Destinatarios: Franquiciados</p>
Módulo III: Descripción de la cartera de productos y servicios	<p>Duración: 2 hs</p> <p>Moderador: Laura Stancov (Gerente Comercial) y Guillermo Cuello (Responsable de Brand Marketing)</p> <p>Lugar: Sala de reuniones/convenciones</p> <p>Destinatarios: Franquiciados</p>
Módulo IV: Razones por las que ser parte de Lozada Viajes	<p>Duración: 2 hs</p> <p>Moderadores: Juan Cruz Lozada (Presidente) y Amelia Ferrer (Directora ejecutiva)</p> <p>Lugar: Sala de reuniones/convenciones</p> <p>Destinatarios: Franquiciados</p>