

Universidad Empresarial Siglo 21



**La comunicación interna 2.0 y el liderazgo coach como
herramientas de Administración Estratégica. Caso Lozada Viajes**

Nombre y Apellido: Mariana Elizabeth Escobar

D.N.I N° 25.946.803

Legajo: VRHU 16420

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Santiago del Estero, 2021

Agradecimientos

Gracias IVAN y FRANCO por acompañarme durante todo este proyecto de vida, por entender mis tiempos, por ayudarme en las tareas de la casa para que pudiera estudiar, por festejar conmigo cada logro y darme todo el cariño cuando las cosas no salían tan bien.

Esto es para Uds. dos, hijos, que motorizan cada reto que asumo, quiero dejarles la enseñanza de que cuando uno se propone algo, con esfuerzo y empeño se logra, no importa cuánto tiempo les lleve, lo importante es siempre llegar.

Gracias Infinitas Ma y Pa, a mis hermanos, sobre todo a vos Marcelo, POR ESTAR! Ayudándome cada vez que los necesité, y brindándome su apoyo incondicional.

Gracias Gordito, mi compañero de la vida, gracias por acompañarme en cada emoción que me tocó vivir en este tiempo, te la bancaste como el mejor y aquí estas, al pie del cañón.

Llegar hasta aquí, después de 4 años, también se debió al apoyo de muchas personas que en cada etapa aportaron su granito de arena, mi agradecimiento a todos Uds., amigos, compañeros de trabajo, ex compañeros, compañeros de carrera, gracias por su generosidad.

Una etapa que finaliza, llena de aprendizaje y orgullo para mí.

Por y para mis hijos!

Mariana Elizabeth Escobar.

Resumen

El presente trabajo final de grado se desarrolló para la empresa Lozada Viajes, organización con la red de franquicias más grandes del país. En el análisis de la misma se identificó que la comunicación interna no era eficiente ya que cada franquicia tenía autonomía de gestión, sumado al entorno actual de la organización, de constantes cambios, tecnología en versión 2.0, la competencia, entre otros factores, hacía necesario implementar un plan de comunicación que fuera conocida por todos y unificara la gestión, para alcanzar la meta de la Omnicanalidad.

El plan comenzó con la formación de líderes, desde el coaching, otorgándoles herramientas para trabajar en contextos de cambio, asumirlos de manera positiva, ser eficientes y en la implantación de un canal de comunicación interno digital que ponga a disposición y unifique información a toda la organización para brindar un servicio diferencial al cliente, que incida en la rentabilidad.

Como conclusión se puede afirmar que la comunicación interna cobra importancia en la gestión de la organización, la misma es viable a través de los líderes coach, por lo que formarlos y actualizarlos es una inversión a largo plazo ya que traccionan con los equipos en el logro de la estrategia organizacional.

Palabras Claves: Comunicación Interna-Liderazgo Coach-Estrategia Organizacional

Índice

Agradecimientos.....	1
Resumen.....	2
Indice.....	3
Introducción.....	5
Análisis de la situación.....	8
<i>Análisis del Macro Entorno: Pestel.....</i>	8
<i>Análisis del Micro Entorno: Las 5 Fuerzas de Porter.....</i>	11
<i>Análisis FODA.....</i>	12
<i>Análisis específico según el perfil profesional de la carrera.....</i>	13
Marco Teórico.....	14
<i>Comunicación Interna.....</i>	14
<i>Comunicación Interna 2.0.....</i>	14
<i>Liderazgo Coach.....</i>	15
Diagnóstico y discusión.....	16
<i>Conclusión diagnóstica.....</i>	16
Plan de implementación.....	17
<i>Objetivo general.....</i>	17
<i>Objetivo específico.....</i>	17
<i>Alcance.....</i>	17
<i>Capacitar a gerencia y mandos medios en temáticas vinculadas al liderazgo coach y comunicación.....</i>	18
<i>Capacitar a los colaboradores de toda la organización en el uso e implementación de Herramientas de comunicación interna.....</i>	20
<i>Diagrama de GANTT.....</i>	22

<i>Retorno de la Inversión (ROI)</i>	23
Conclusiones.....	24
<i>Recomendaciones</i>	24
Referencias.....	26
Anexos.....	28
<i>Anexo 1 Check List de acciones de reunión director con gerentes</i> ...	28
<i>Anexo 2: Temática de Formación de Liderazgo y Comunicación</i> ...	30
<i>Anexo 3: Temática Curso Virtual a Lideres</i>	31
<i>Anexo 4: Red social Worplace</i>	32

Introducción

El presente trabajo, con temática plan de comunicación interna y liderazgo coach, analiza a la empresa LOZADA VIAJES, con la finalidad de demostrar la importancia de la comunicación interna como herramienta de gestión en las empresas. El beneficio de contar con un canal de comunicación efectivo que permita vincular la estrategia organizacional con los colaboradores de las diferentes áreas, dar sentido y claridad a la tarea para alcanzar mejores resultados y hacer a la organización más competitiva.

Alcanzar la rentabilidad hace necesario además un cambio del liderazgo tradicional al liderazgo coach, investigaciones en la temática, demuestran que es imprescindible acompañar el desarrollo de nuevas habilidades de cada colaborador, empezando por los líderes, deben saber identificar las brechas de efectividad en las tareas de los equipos, a conectar potencialidades y superar los desafíos que van encontrando en el desempeño.

Lozada Viajes es una de las agencias de mayor prestigio en Argentina con la red de franquicias más grande del país, 70 operativas distribuidas en 10 provincias bajo la gestión de la casa central en Córdoba. Nace como una empresa pyme familiar tradicional formada por el matrimonio Lozada para luego sumar a los hijos, en 2004, se implementa el modelo de negocio de franquicias, de auge en Europa, y logra expandirse de la mano de los socios franquiciados, con la firme convicción de cuidar al cliente, al emprendedor y a la sociedad en la que está inserta. Con el propósito de cumplir los objetivos como organización y ser el medio para poder cumplir proyectos y el desarrollo personal de cada uno de los colaboradores. (CANVAS Universidad Siglo 21, 2021)

Tiene como visión ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina, desarrollar a las personas a través del mundo de los viajes, crear valor y crecimiento para los socios franquiciados, dedicar servicios excelentes y con calor humano a los viajeros; despertar formas innovadoras y vanguardistas en la gestión, la misma esta descripta en la misión. (CANVAS Universidad Siglo 21, 2021)

La estructura de organización interna está formada por Franquicias que reciben la asistencia y asesoría externa de casa central, con productos turísticos propios, exclusivos y la identidad de la marca. Venta online desde la página web de Lozada viajes, con el objetivo de lograr la Omnicanalidad y captar a las nuevas generaciones que compran desde la comodidad de su casa. Tour Operador desde fines de 2016, brinda servicios exclusivo a las franquicias,

otorgando ventaja competitiva y diferencial de otros operadores, y descuentos al operar con él.

La problemática identificada en Lozada Viajes es la gestión de comunicación interna con las franquicias, que ocasionalmente se asesoran con Casa Central, pero cada una es independiente en el accionar diario y la ausencia de un plan de formación a colaboradores, en especial a los mandos medios en liderazgo coach.

Con la finalidad de afianzar la comunicación entre la casa central y las franquicias además de formar en coaching a líderes, se mencionan a continuación antecedentes científicos relevantes para el reporte del caso:

A nivel internacional, la tesis de maestría "*La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones*", Juan José Trani (España, 2015) destaca importancia de la comunicación interna, el vínculo con las estrategias empresariales y el logro de los objetivos empresariales. El autor concluye que la comunicación interna debe ser gestionada para la planificación estratégica de la comunicación y la realización de planes de acción y su consiguiente evaluación.

Afirma, que el avance de la tecnología y las nuevas herramientas 2.0 genera un nuevo modelo de la comunicación interna, donde los mensajes fluyen en la organización en todas las direcciones y a gran velocidad, por lo que hace necesaria que la gestión permita incluir al colaborador y hacer que se sienta parte de la organización. Señala que en el futuro no se entenderá una organización que funcione sin una estrategia clara y concreta de comunicación interna.

En el trabajo de tesis *La Intracomunicación*, Roxana Silva Murillo (2011) afirma que comunicación interna permite la transferencia de mensajes entre los miembros de la organización teniendo como finalidad que los trabajadores conozcan y acepten las políticas y directrices de la empresa en busca de aumentar la productividad y la eficacia del funcionamiento de la misma. Determina que tiene como objetivo informar al personal aspectos relacionados sobre la empresa que posibilitara una relación fluida entre jefes y subordinados, formar, para contar con equipos que sean competitivos y motivar para lograr que los empleados se sientan parte de la empresa, asumir como propios los objetivos de la misma.

Hernández (2012). El autor afirma que, tanto la gestión por competencia y el ejercicio de coaching empresarial, favorecen la competitividad de la empresa, por lo que se utiliza como valor agregado de la propuesta de Plan de Comunicación y Coaching

Becerra (2016) en su trabajo de tesis de Liderazgo y Talento humano, lleva a cabo una investigación en el INTA donde presenta modelos de liderazgo que resulten aplicables a organizaciones de ciencia y tecnología centradas en las personas. Concluye en la importancia de favorecer a través de la formación y entrenamiento de habilidades gerenciales un estilo de liderazgo transformacional de los directores y coordinadores de equipos de trabajo para mejorar y facilitar la labor de los investigadores a cargo de los mismos. Los líderes deben identificar y/o mejorar las competencias necesarias para liderar a colaboradores en los nuevos contextos organizacionales y generacionales. Cómo lograr unificar los resultados individuales de cada integrante en pos de conseguir los mejores resultados del equipo.

La relevancia de gestionar la comunicación interna en Lozada Viajes es que a través de la misma permite unificar la gestión de toda la organización, bajar lineamientos, dar a conocer la estrategia propuesta, dar significado a la tarea de cada sector y punto de venta para cumplir con los objetivos organizacionales.

Es necesario que la comunicación interna esté vinculada al liderazgo coach, por ello la importancia de que los líderes estén formados en coaching para tener herramientas y habilidades que posibilite trabajar con los equipos en la construcción de una comunicación bidireccional, con retroalimentación constante, que permita enrolar al equipo en la cultura y la estrategia de Lozada, fomentar el desarrollo y el valor agregado en la gestión que permita hacer competitiva a la organización.

Análisis de la situación

El Turismo es una de las actividades económicas de mayor importancia a nivel mundial al contribuir en el desarrollo de la economía, desarrollo humano y social.

Comprende todas las actividades que realizan las personas durante los viajes y estancias en lugares distintos al entorno habitual, por un periodo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocios y otros motivos turísticos siempre y cuando no sea desarrollar una actividad remunerada del lugar visitado.

Lozada Viajes, en el rubro del Turismo, representa una empresa de prestigio con 30 años de trayectoria, con el objetivo de conquistar la excelencia en el servicio que vende, la estrategia definida es innovar en la gestión. En 2005, se posiciona, al ser la primera compañía en implementar un nuevo modelo negocio en el rubro a través de socios franquiciados, logra así crecer en estructura y rentabilidad. Identifica la importancia de una cultura de trabajo distintiva. Actualmente con la revolución digital y su aplicación a través de las nuevas tecnologías surge un nuevo desafío, la Omnicanalidad, y hace referencia que la fuente de ventas en el siglo 21 no solo es la que entra por la puerta de la agencia de viaje sino que tiene que ver con lo que pasa en internet. Al identificar que la competencia directa apunta a un solo canal de venta, Lozada logra reconocer en la Omnicanalidad, a un viajero único, y tener la oportunidad de crear una ventaja competitiva.

Desde marzo de 2020 se establecieron restricciones a la circulación de las personas en todo el mundo por la propagación de la Pandemia COVID 19 con la finalidad de disminuir la exposición al contagio. Según la organización Mundial del Turismo (2020) “El turismo ha sido el sector más golpeado por esta crisis ya que los países cerraron sus fronteras y la gente debía quedarse en casa”. La pandemia ha causado estragos en el ámbito del Turismo uno de los principales aspectos es el cierre del 70% de los atractivos turísticos del mundo paralizando la economía y afectando a comunidades cuyo fuente de ingreso era el turismo.

Análisis del Macro Entorno: Pestel

Factores Políticos: Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En 2020, en el país se registra una baja estimada del PIB de 11,8%, sobre todo debido al impacto de la pandemia de COVID-19

La suba de precios en 2020 fue contenida por la recesión, el retraso cambiario y el congelamiento de precios regulados. Se mantiene un escenario base de 50% de inflación para 2021 que incorpora el elevado desequilibrio monetario, una débil actitud de política monetaria y las correcciones de parte de los atrasos cambiarios y tarifario acumulados en el año del COVID-19. Colapso del sistema sanitario

Factores económicos: El año 2020 registra una inflación acumulada de 36,1% con una aceleración en el incremento de precios en los últimos meses del año, publicado Instituto de Estadísticas (INDEC) el 14 de enero de 2021. El Producto Bruto Interno (PBI) de la Argentina cayó un 9,9% en 2020, en un año marcado por la pandemia del coronavirus, el ministro de economía asegura que el gobierno nacional espera un crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) del 7% como base para 2021, a partir de los indicadores que ratifican una consolidación de la recuperación de la actividad, el empleo, y el fortalecimiento de las cuentas públicas. La pandemia tiene un claro impacto en el mercado laboral, la tasa de desempleo aumentó a 11% hacia fines de 2020. La tasa de empleo en junio de 2020 bajo de un 42.2% a 33.3%, fue recuperándose lentamente cerró el año con 40,1%.

Factores Sociales: El regreso a la nueva normalidad, POST Covid-19, trae aparejado un cambio en la mentalidad en general, desde la adaptación y adopción de la tecnología como parte necesaria de la cotidianidad, antes, casi exclusivo de las generaciones más jóvenes, en la actualidad, es utilizada por todos. Se consolida la tendencia de comprar online para gran parte de la economía.

También existe, vinculado al Turismo cambio de hábitos, el viajero al momento de elegir el destino opta por aquellos lugares habilitados, que cumplan con el respectivo el protocolo, moverse por territorio nacional y usar medio de transporte privado, adquirir paquetes en agencias que sean flexibles en la política de reservas y sin gastos de cancelación. Demanda de seguros de asistencia en viajes al exterior.

En relación a las compañías turísticas, la estrategia pasa por la innovación, pensar en nuevas ideas para responder la demanda de clientes deseosos de viajar, orientados a desarrollar nuevos productos y servicios utilizando como medio la tecnología al momento de conocer los clientes y sus preferencias. Ecoturismo, turismo activo y sostenibilidad serán tres conceptos al alza.

Factores Tecnológicos: Tecnología y Turismo son conceptos que están vinculados, ofrece al viajero la disponibilidad de información de manera inmediata al momento de elegir

un destino y el precio a pagar por el mismo. El sector atraviesa un proceso de innovación y transformación digital necesaria para superar la caída económica atravesada durante el 2020 a causa del COVID- 19.

Tecnología Móvil: el celular constituye un medio de comunicación, las App permiten tener el viaje organizado en la palma de la mano, brindar información de vuelos, alojamiento, entretenimiento, guías de viaje.

Inteligencia Artificial: Chatbots al interactuar con usuarios para reservas de vuelos y hospedajes, brindan información las 24 hs todos los días.

Contactless: con el avance de la tecnología, resurge una herramienta, ya existente, para mejorar la experiencia de un viaje, rapidez en los pagos, reserva de servicio, escaneos de menú en restaurantes por nombrar algunos.

Factores Ecológicos: En la actualidad existe mayor conciencia ecológica, las actividades económicas se desarrollan tratando de minimizar el impacto que tienen en la naturaleza, en especial el turismo por la influencia que tiene sobre el medio ambiente y la cultura local, al tiempo que contribuye a generar ingresos y empleo para la población local. En 2015 la ONU aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, donde la sociedad mundial debe comenzar a pensar en mejorar la vida de todos. La Agenda está constituida con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, que tratan desde el cambio climático, la defensa del medio ambiente, pobreza, educación y la igualdad de la mujer.

En el siglo XXI la Responsabilidad Social Empresarial (R.S.E.) permite gestionar de manera responsable y sostenible de las organizaciones, factor que genera competitividad.

En Argentina, el Ministerio de Turismo de la Nación impulsó la creación de la Guía de Primeros Pasos en Responsabilidad Social Empresarial para Pymes en el Sector Turismo, Argentina, es un destino elegido con mayor frecuencia en los últimos años por turistas nacionales e internacionales con mayores exigencias en el servicio, responder esa demanda hace necesaria de una herramienta como la R.S.E. como factor diferenciador en el sistema turístico.

Factores Legales: Desde el 16 de Septiembre 2020 rige Resolución General 4815/2020 de la AFIP, Cepo cambiario, que aplica el 35% por comprar moneda extranjera para atesoramiento, como las compras con tarjeta de crédito y débito que sean canceladas en moneda extranjera.

Se aprueba la ley N27563 de sostenimiento y reactivación productiva de la actividad turística nacional, Decretos 795/2020 y 753/2020. Decreto 498/20 Ministerio de Turismo y Deportes Emitida el 2 de Noviembre de 2020.

Decreto 260/20 Medidas de prevención para sector hotelero y protocolo de aislamiento.

Análisis del Micro Entorno: Las 5 Fuerzas de Porter:

El poder de negociación de los clientes: Los clientes en la actualidad para obtener información de manera simple y rápida buscan a través de internet, además los productos disponibles están estandarizados por lo que tiene la potestad de buscar servicios de la competencia, no hay negociación, hay poder de elección lo que propicia la competitividad en el mercado. Lozada tiene definido los segmentos de clientes que posee entre Franquicias y Viajeros y cuáles son los atributos competitivos que cada ellos valora.

El poder de Negociación de los proveedores: la cantidad de proveedores que tenga un mercado, volumen y frecuencia de compras propicia un contexto de negociación para tener mayor margen de rentabilidad, Lozada tiene una cartera reducida de proveedores, por lo que deberá trabajar en aumentar nuestra cartera de proveedores, alianzas a largo plazo y tener productos propios.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: Las barreras de entrada en el sector del Turismo son altas, para ingresar se requiere un capital alto, esto favorece a que no se sumen nuevos competidores pero en paralelo las barreras de salida son bajas esto se traduce en una liquidación de paquetes turísticos que puede realizar un competidor de productos que se adquiere con anterioridad.

Amenaza de productos Sustitutos: la función de estos productos es cubrir una necesidad similar, ya cubierta por un producto existente. La web permite a los viajeros armar paquetes turísticos y ser nexo de contacto con hoteles, líneas aéreas, función de las agencias de viajes, en este punto, también los boletos de aerolíneas Low Cost al tener diferencia en precio a los boletos de viajes de agencias. Las compañías aéreas ofrecen desde el portal web u oficinas paquetes turísticos que debería coordinar una agencia de viajes.

Rivalidad entre competidores: las organizaciones al ofrecer productos estándares tienden a dar un servicio similar y posibilitar a los consumidores poder cambiar fácilmente de una empresa a otra. Lozada tiene identificada de la competencia directa el posicionamiento y

el factor de diferenciación. El desafío es mejorar la experiencia al cliente para crear ventaja competitiva.

Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Equipo de trabajo	Falta de seguimiento en la gestión de las franquicias
Posicionamiento de la Marca en Argentina	Falta de Formación a líderes coach
Trayectoria en el rubro	Falta de un plan de comunicación estratégica
Red de Franquicias	Tecnología obsoleta, sistema de información offline
Organigrama Funcional	Falta de experto tecnológico
Implementación de Plan Estratégico	Selección por competencias
Adaptación al cambio: Omnicanalidad	Falta de financiación en viajes
Oportunidades	Amenazas
Desembarco de low cost en Argentina y nuevas rutas	Crecimiento on line de la competencia
Tendencia al Turismo Nacional	COVID-19 :regulaciones ,restricciones en viajes al exterior, cancelaciones de reservas
Comunicación digitales en medios digitales	Impuesto del 35% por compras de moneda extranjera y tarjetas de crédito

Del análisis FODA realizado en Lozada Viajes se identifica como necesario trabajar en un canal de comunicación que abarque a toda la estructura, lograr replicar el trabajo en equipo ,la cultura de cambio, divulgar la estrategia definida de la organización, que permita unificar la gestión en todo Lozada, para mantener el servicio diferencial, y poder seguir siendo competitiva. En este sentido existe un factor relevante que constituye el crecimiento on line de la competencia y la digitalización en los procesos de comunicación, lo cual hace oportuno incorporar la comunicación 2.0, para llegar a toda la organización al mismo tiempo, manejar el mismo lenguaje, unificar gestión en pos de la estrategia definida.

Cumplir con este objetivo, requiere desarrollar un plan de comunicación interna, que debe ser sostenido y respaldado por los líderes, que validen ante los equipos al cambio como desafío y parte del desarrollo.

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera.

Lozada Viajes identificó en la Omnicanalidad la nueva forma de hacer negocios, y aspira que en toda la organización se logre ofrecer un servicio único, diferenciador, crear ventaja competitiva en el sector al que pertenece. Para conseguir este objetivo debe gestionar de modo estratégico la comunicación interna e integrar a las franquicias a la organización. El plan de comunicación, debe estar orientado en liderazgo coach a los mandos medios, se necesita capacitarlos, para desarrollar en ellos habilidades comunicacionales que les permitan articular actividades, realizar seguimiento, retroalimentar de manera constante al equipo, co construir comunicación bidireccional que permita a ambos desarrollar habilidades comunicacionales, consolidar la confianza, identificar fortalezas, maximizar esfuerzos, enrolar a las personas en la cultura y la estrategia para el logro de los objetivos personales y organizacionales.

Marco Teórico

En este apartado se presentan conceptos relevantes al caso planteado que sustentan el análisis del mismo y son comunicación interna, comunicación interna 2.0 y liderazgo coach

Comunicación Interna

Históricamente los empleados debían estar comprometidos en gratitud y lealtad con las empresas empleadoras porque les ofrecían un puesto de trabajo y velaban por ellos. La política de comunicación, solía ser la de “sólo díganles lo que deben saber” .Michael Ritter (2008).

Actualmente, hay nuevas concepciones que definen a la comunicación organizacional. Para Ritter (2008) es el intercambio de información, ideas y sentimientos. Tiene la función afianzar la cultura, apoyar el logro de objetivos corporativos, promover la comunicación entre los miembros de diferentes niveles, facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales y reducir los focos de conflicto interno a partir de la cohesión de los miembros.

El autor cuenca (2018) definió a la Comunicación interna como el conjunto de actividades desarrolladas por una organización orientadas a la creación y mantenimiento con y sus miembros mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados contribuyendo a su vez al logro de los objetivos organizacionales.

Los autores Brandolini y Figoli (2009) afirman que la comunicación interna es una herramienta de gestión efectiva, clave en la competitividad organizacional. Permite generar la implicación del personal, armonizar las acciones de la empresa, propiciar un cambio de actitudes (saber, poder, querer) y mejorar la producción.

Comunicación Interna 2.0

En la actualidad la noción de comunicación interna 2.0 está ligada a un nuevo modelo de comunicación que es la conversación, que posibilita usar y aprender otros circuitos de información de forma práctica además de fomentar el vínculo entre los miembros por medio de la interacción y comunicación. Para que esto suceda es necesario que previamente la organización haya alcanzado la madurez necesaria antes de implementarla. Usar herramientas digitales no basta para tener comunicación 2.0.

Alejandro Formanchuk (2010) en su libro *Comunicación Interna 2.0 un Desafío Cultural* enumera los ejes que tiene como base la misma: acceso y disponibilidad; usabilidad; participación; igualdad; interacción; construcción colectiva y colaboración; escuchar, responder y hacer; respeto y reducción del ego; red e interacción; reducción del control; desintermediación y horizontalidad.

Liderazgo Coach

A lo largo del tiempo se ha expuesto el criterio de múltiples autores en relación al Liderazgo, que se presentan a continuación:

Chiavenatto (2007) El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de la comunicación humana a la consecución de uno o varios objetivos específicos.

Hughes, Ginnet & Curphy (2007) El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o un grupo determinado.

Londoño (2018) el liderazgo es un proceso de influencia en un grupo de personas (seguidores) por otra persona (líder) para conseguir los objetivos de una organización.

En dichas teorías el punto de coincidencia es la habilidad de líder para conseguir que el otro realice algo, establece la dirección, guía e incentiva a su equipo de trabajo a lograr los objetivos.

Expresa Echeverría (2009) que las empresas deben formar a los líderes en competencias conversacionales que serán claves para potenciar su capacidad de acción. El coaching en una organización por consiguiente, pasa a ser una herramienta estratégica.

En conclusión, al haber desarrollado los conceptos principales, hace necesario la comprensión por parte de las organizaciones de gestionar de manera estratégica la comunicación interna por el impacto que tiene en las personas y en el negocio para obtener ventaja competitiva. Esto será posible, solo si reconoce el poder de influencia del líder coach en la gestión de los equipos, la habilidad para acompañar e intervenir en actitudes y conducta de otros, difundir y enrolar a la cultura, los valores, reconocer las necesidades de las personas y potenciar el desarrollo para lograr objetivos personales y de la organización.

Diagnóstico y discusión

Se puede determinar, después de analizar el entorno tanto externo como interno de Lozada Viajes que debe mejorar en la gestión de la comunicación interna, principalmente con las franquicias que representan el canal de venta más representativo en el país, tener un plan de comunicación integrado permitirá realizar la gestión de manera unificada.

Por otro lado no cuentan con un plan de desarrollo profesional ni de capacitación a los mandos medios, en liderazgo coach, se considera imprescindible por el rol de facilitador de la comunicación que tienen con los equipos.

La comunicación interna constituye la herramienta por medio del cual la organización puede transmitir su cultura, política, objetivos, contribuir a la coordinación de tareas de diferentes áreas lo que favorece la interacción entre las mismas. Contar con un plan de comunicación interna que este alineado con la estrategia favorece al logro de los objetivos organizacionales. La importancia de que el comunicador gestione desde el liderazgo coach radica en la habilidad que posee de impulsar el cambio, identificar fortalezas y trabajar en las debilidades del equipo, tener escucha activa, dar feedback, reconocer sus propias debilidades, elaborar estrategias que permitan la cohesión de las personas, potenciar el clima laboral. Detecta necesidades de capacitación, información que permitirá armar un plan de formación y tomar la decisión de capacitar.

Conclusión Diagnostica:

De acuerdo a todo lo expuesto es necesario que Lozada Viajes deba trabajar en un plan de Comunicación Interna que permita unificar la información en toda la organización y poder responder a la demanda de la estructura. Es necesario que el mismo contemple el uso de plataformas digitales que permita a todos los colaboradores acceder de manera on line a la información y estar actualizados en cuanto a los cambios que puedan suceder.

Es importante que los mandos medios cuenten con herramientas para llevar adelante la gestión, por lo que se propone un plan de formación en líder coach, en donde el objetivo es desarrollar al líder, formarlo, posicionarlo en el rol para poder acompañar, guiar, motivar y contener a los equipos en el proceso de cambio que atraviese la empresa y lograr el cumplimiento de los objetivos.

Plan de implementación

Objetivos General:

Crear un plan de comunicación interna con formación en liderazgo coach en Lozada Viajes para el desarrollo de comunicación efectiva e inmediata a todo el personal y contribuir a incrementar en un 8% la rentabilidad de la organización.

Objetivos Específicos:

1-Capacitar a gerencia y mandos medios en temáticas vinculadas al liderazgo coach y comunicación para aprender a ser facilitadores del proceso de transformación.

2- Capacitar a los colaboradores de toda la organización en el uso e implementación de Herramientas de comunicación interna.

Alcance:

El plan de comunicación interna vinculado al liderazgo coach se implementará en la casa central de Lozada Viajes ubicada en la ciudad de Córdoba e incluirá a todas las franquicias del país, durante el lapso de seis meses, inicia en Agosto del 2021. Está previsto que el mismo se desarrolle por medio de canales on line y algunas reuniones en la casa central siempre que lo permitan las medidas sanitarias y de restricción en virtud de la situación de pandemia COVID 19.

Acciones:

1- Capacitar a gerencia y mandos medios en temáticas vinculadas al liderazgo coach y comunicación.

Fundamentación:

Entrenar a los ejecutivos y mandos medios en la formación de liderazgo, facilitar conocimientos de herramientas digitales y habilidades comunicaciones, fortalecer los modelos de comunicación y conversación es necesario para lograr una gestión efectiva en resultados y relaciones interpersonales.

Es importante comenzar con los líderes, porque son los actores principales del cambio, las herramientas actuales son obsoletas a la nueva normalidad, al avance de la tecnología y a

la forma de conducir los equipos, se hace imprescindible dar un salto de perspectiva y ser parte de la transformación para liderar equipos creativos y efectivos.

Actividades:

1a)-Reunión de Presidente, directores, Asesor de RRHH con gerentes. Duración 4 hs.
Se presenta plan de comunicación integral de Lozada (**Ver Anexo 1**)

Recursos:

Humanos: Asesor de RRHH (mariana Escobar), presidente, directores, gerentes.

Materiales: Coffee break- Almuerzo- Pantalla.

Recursos	Costos	Tiempo de implementación
Honorarios Asesor de RRHH Mariana Escobar por hora \$5000 (4 horas de reunión)	\$20000	Medio día en Casa Central Lozada viajes. Inicio: 27 de Julio 2021
Coffee Break y Almuerzo por 12 personas	\$10.200	
Alquiler de Pantalla	\$4500	

1b)-Capacitación de Liderazgo y Comunicación, el mismo comprende dos módulos, 8 unidades y carga horaria de 40 hs total. Incluye vivo zoom y actividades en grupo o asincrónicas. Temática (**Ver anexo 2**).

Recursos:

Humanos: Asesor de RRHH (Mariana Escobar), directores y sus respectivos gerentes.

Materiales: Computadoras- Wifi - Zoom Empresarial.

Recursos	Costos	Tiempo de implementación
Honorarios Asesor de RRHH por Capacitación \$11000 cada integrante (9)	\$99.000	La capacitación tiene duración de 8 semanas, fraccionadas en 5 hs. semanales (día martes). Inicio 17 de Agosto 2021.
Costo de suscripción de Zoom Premium (\$49 por mes por 10 meses)	\$490	

1c) Reunión de Directores con Gerentes y líderes de franquicias. Presentación de Curso Virtual - Presentación workplace.

Recursos:

Humanos: Asesor de RRHH (Mariana Escobar), gerentes, directores, líderes de franquicias.

Materiales: Computadoras- Plataforma zoom

Recursos	Costos	Tiempo de implementación
Honorarios asesor de RRHH Mariana Escobar por hora \$5000 (2 horas de reunión)	\$10000	1 día vía virtual tiempo estimado 2hs. Inicio 13 de Septiembre 2021.
Costo de suscripción de Zoom Premium (\$149 por mes por 6 meses)	\$149	

1d) Cursos virtuales de desarrollo a Líderes. Son capacitaciones virtuales con temáticas de comunicación y liderazgo. Comprende 5 módulos con dos cursos cada uno, se habilitan mensualmente. Temática (**Ver anexo 3**).

Recursos:

Humanos: Asesora de RRHH Mariana Escobar Responsable del contenido- Área de RRHH Lozada- Lideres- Área de sistemas de Lozada

Materiales: Computadoras- Intranet

Recursos	Costos	Tiempo de implementación
Honorarios asesor de RRHH Mariana Escobar por armado de contenido	\$150.000	Curso de 5 módulos, cada uno posee dos cursos virtuales con duración de 3 hs, habilitados por el lapso de 1 mes para ser realizados. Fecha de inicio 06 de octubre 2021.
Honorario Experto Sistema en Instalación de software del contenido	\$20.000	

2)- Capacitar a los colaboradores de toda la organización en el uso e implementación de Herramientas de comunicación interna.

Fundamentación:

La finalidad de las herramientas digitales es agilizar y mejorar la gestión de la empresa. En la actualidad el nivel de hiper conexión permite de manera más rápida y eficiente la comunicación dentro de la empresa. Los beneficios de contar con una red social corporativa es tener mayor información, aumento de productividad, mejor la capacidad de colaboración interna, gestión del conocimiento, promover el sentido de pertenencia y la motivación. Implica un cambio en la comunicación, una mejora para la compañía por la visibilidad de la misma, la interacción entre colaboradores e innovar y fomentar la co-construcción de la cultura organizacional.

Actividades:

2a) Capacitación Virtual a colaboradores de herramientas digitales. Nuevo canal de comunicación, Workplace.

Recursos:

Humanos: Gerentes -Líder de cada área y franquicias- Equipos de colaboradores.

Materiales: Computadoras- Wifi

Implementación:

Acceso a la formación por el campus Lozada, durante 7 días, se controla asistencia. Carga horaria 2 hs. Inicio: 4 de Octubre 2021.

2b) Implementación de Workplace en formato escrito y móvil (**Ver anexo 4**)

Recursos:

Humanos: Área de RRHH, Área de Sistemas-Todos los colaboradores.

Materiales: Computadoras- Wifi- Plataforma de Workplace.

Recursos	Costos	Tiempo de implementación
Plataforma digital Workplace (para 200 usuarios x \$300) por 6 meses	\$360.000	Disponible en APP desde dispositivo móvil y Aplicación en intranet corporativa. Fecha de Implementación: 18 de Octubre de 2021.
Soporte técnico externo mensual Worplace (\$30 por usuario)	\$9.000	

Marco de tiempo de implementación:

Fecha de Inicio: 27 de Julio 2021

Tabla 1 Diagrama de Gantt.

Meses	jul-21	ago-21				sep-21				oct-21				nov-21				dic-21				ene-22				feb-22										
Semanas	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							
Actividades																																				
Reunion de presidente y asesor de RRHH co directores y gerentes																																				
Capacitacion de Liderazgo y Comunicación																																				
Reunion de directores con gerentes y lideres de franquicias																																				
Cursos virtuales de desarrollo a Lideres																																				
Capacitacion virtual a colaboradores de uso de herramientas virtuales																																				
Implementacion de Workplace en formato de escritorio y movil																																				

Elaboración propia

Tabla 2 – Costo Total del Proceso

Descripción	Total
Honorarios Consultor RRHH Mariana Escobar	\$279.000
Plataforma Zoom Premium (\$149 por mes por 6 meses)	\$894
Honorario Experto Sistema en Instalación de software del contenido	\$20.000
Plataforma digital Workplace (para 200 usuarios)	\$360.000

x \$300) por 6 meses	
Soporte técnico externo mensual Worplace por 6 meses	\$54.000
Viáticos (costos de almuerzo, coffee y alquiler de pantalla para reunión inicial)	\$14.700
TOTAL	\$728.594

Elaboración propia

Retorno de la Inversión (ROI):

A partir de datos financieros obtenidos de Lozada Viajes al 31/12/2018 el resultado del ejercicio es de \$14.239.286,11. Al aplicar a dicho valor los porcentajes de inflación del 53.8% correspondiente al año 2019, más el 36.1% del año 2020 y el 17,6% que corresponde al acumulado del 2021 arroja una proyección para el cierre del ejercicio 2021 de \$ 29.546.518,66.

EL objetivo de este plan es incrementar la rentabilidad de Lozada un 8%, por lo que representa un beneficio de \$2.363.721,49

$$ROI = \frac{\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo de la propuesta}}{\text{Costo de la propuesta}} \times 100$$

$$ROI = \frac{\$2.363.721,49 - \$728.594}{\$728.594} \times 100$$

$$ROI = 224\%$$

Este resultado significa que por cada \$100 que Lozada invierta en el plan de comunicación, ganara \$224.

Conclusiones

Como conclusión final del trabajo realizado en Lozada Viajes, se afirma la importancia de trabajar la comunicación interna en la organización, con el fin de unificar la gestión de la misma en su totalidad, incluida las franquicias, ser más eficientes, trabajar en pos a la estrategia, ser rentables.

Cumplir este objetivo hace necesario trabajar además en un plan de formación a los líderes, formarlos desde el coaching, disponer de herramientas que permitan desarrollar habilidades comunicacionales para formar, guiar, motivar, desarrollar y gestionar a los colaboradores.

Llevar adelante un Plan de Comunicación Interna implica involucrar a todos, y es donde ocupa un rol fundamental el líder, de hacer que todos sepan que es lo que hace la empresa y hacia donde va.

La falta de información por parte de las franquicias se traduce en una autonomía de gestión, en donde cualquier decisión puede afectar a la rentabilidad de la organización.

Para dar solución a esta problemática se trabaja en un plan de comunicación interna acorde a Lozada que comprende la formación de líderes desde el coaching y la implementación de un canal de comunicación digital que posibilita disponer de la información de manera inmediata en toda la organización, aportar las mejores prácticas por parte de los colaboradores, establecer vínculos interareas, fortalecer la cultura de la compañía.

Este plan pretende resolver conflictos operativos, desarrollar los líderes, enrolar a colaboradores en la estrategia planteada, que permitirá a Lozada Viajes mantener ventaja competitiva. El mismo reporta ganancias y esta afirmación se sostiene en el resultado del cálculo que se realizó del ROI cuyo resultado da el 285%.

Recomendaciones:

De este análisis surgieron recomendaciones que se le realiza a la organización, para llevar adelante en el futuro que aportan al desarrollo de los colaboradores y al clima laboral.

Plan de Formación a colaboradores: se sugiere armar un plan de formación acorde al puesto. Dicho plan debe contemplar la formación técnica necesaria para realizar la tarea, y además contemplar formación de desarrollo se sugiere temáticas relacionada a atención al cliente, resolución de conflictos, habilidad para la venta, etc.

Implementar Evaluación de Desempeño: Permitirá medir la productividad de cada colaborador además de medir competencias. Que los colaboradores puedan conocer el resultado de la gestión realizada para mejorar, esto también puede servir para descubrir potenciales líderes y formarlos.

Referencias

Libros:

Alejandro Formanchuk (2010). Comunicación Interna 2.0 un Desafío Cultural

Coaching y Liderazgo de Equipos, Peter Hawkings (2012).

Bandolina, Alejandra González Frégoli, Martín (2009). Comunicación Interna.
La Crujía

La Comunicación Interna, Jesús García Jiménez (1998)

Porter, M. 1990, Ventaja Competitiva Ed. CECSA 5 Ed. México pg. 60 y ss

Artículos:

<https://www.argentina.gob.ar/economia/politicatributaria/covid19/sostenimiento>

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/235038/20200916>

<https://eleconomista.com.ar/2021-03-martin-guzman-un-crecimiento-del-pbi/> 16/3/21

https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/turismo_cyd.pdf%3E

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-13-22/03/2021-y08/04/2021>

Aibi revista de investigación, administración e ingeniería. Volumen 7, Número 2 de 2019 Pág. 62-67

Kristensen Liliana (2020) Propuesta de Plan de Comunicación Interna y formación de líderes Coach en Lozada Viaje Córdoba (Tesis de grado) Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba-Argentina

Recuperada:

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/tps://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/medidas-en-turismo-frente-al-covid-19#13>

Becerra Rodrigo (2016) Liderazgo y Gestión del Talento Humano en CIPAF-INTA (Tesis de Grado) Universidad de Belgrano. Buenos Aires-Argentina.
Recuperada

https://repositorio.inta.gob.ar/xmlui/bitstream/handle/20.500.12123/4741/INTA_CIPAF_Becerra.R_Liderazgo_y_gestion_del_talento.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Páginas Web:

Lozada viajes (2019) <https://www.lozadaviajes.com/>

https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_el_Aula/un_nuevo_enfoque_de_comunicacion_organizacional_la_intracomunicacion.html#.YKE1MKhKjIU

Papers:

Dr. Paul Capriotti (1998). Artículo publicado en Reporte C&D. *Capacitación y Desarrollo (Argentina)*, N. 13, Diciembre 1998, 5-7. Recuperado de http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf

Trani, J. (2015). *La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones*. (tesis de maestría). Universidad de Barcelona, España.

Silva Murillo, Roxana. (2011). La intercomunicación. *Revista Perspectivas*, (28), 91-111. Recuperado en 05 de junio de 2021, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332011000200005&lng=es&tlng=es.

Chávez Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización: *Pensamiento & Gestión*. 33, 140-161

Anexos

Anexo 1: Check List de acciones de reunión director con gerentes

A continuación se detallan las fechas y las temáticas que trataran las acciones de Plan de Comunicación Lozada.

ACCIONES A DESARROLLAR EN COMUNICACIÓN INTERNA LOZADA VIAJES 2021

ACCIONES A DESARROLLAR EN COMUNICACIÓN INTERNA LOZADA VIAJES 2021		
<p>Julio </p> <p>Reunión de Comité: Presentación del Plan Macro Martes 27 de Julio 2021</p>	<p>Agosto </p> <p>Formación de Directores y Gerentes: Capacitación de Liderazgo y Comunicación Inicio: Martes 17 de Agosto durante 8 Semanas</p>	<p>Septiembre </p> <p>1 er Reunion de Seguimiento: Reunion Director con Analista de RRHH con Gerentes y Lideres de Franquicias: Presentacion de Curso Virtual - Presentacion workplace. Martes 13 de Septiembre.</p> <p>Cursos Virtuales: Cursos Virtuales a Lideres (gerentes y Lideres de Franquicias) Inicio: lunes 20 de Septiembre 2021 durante 5 semanas</p>

 <p>Octubre</p> <p>Capacitación a colaboradores:</p> <p>Presentación Workplace nueva herramienta de comunicación interna</p> <p>Inicio:</p> <p>Martes 7 de Octubre 2021</p>	 <p>Noviembre</p> <p>Reunión de Comité:</p> <p>Reunión mensual de Directores y gerentes para revisar gestión</p> <p>Inicio :2do Martes de cada mes a futuro como parte de la gestión.</p>	 <p>Diciembre</p> <p>Reunión de Comité:</p> <p>Reunión mensual de Directores y gerentes para revisar gestión</p> <p>Inicio :2do Martes de cada mes a futuro como parte de la gestión</p>
---	---	--

Anexo 2: Temática de Formación de Liderazgo y Comunicación

Módulo 1: Liderazgo y Equipo	Módulo 2: Comunicación y creatividad
Unidad 1: Liderazgo y la gestión del equipo	Unidad 1 Comunicación Organizacional. Diseño de procesos de comunicación eficientes
Unidad 2: Gestión del cambios y Liderazgo remoto	Unidad 2: Uso de Herramientas digitales y Comunicaciones efectivas digitales
Unidad 3: Inteligencia Emocional	Unidad 3: Coaching o Feedback permanente
Unidad 4: Motivación y Contención Emocional sistemática	La creatividad del líder

Anexo 3: Temática Curso Virtual a Lideres

Temática Mensual
Líder en Transformación Auto liderazgo
Liderazgo de equipos Liderazgo en la diversidad
Gestión del cambio Gestión del conflicto
Inteligencia emocional Puntos clave de coordinación operativa
Comunicación Interna y la cultura de la Organización Escucha activa y Feedback

ANEXO 4: Red social Worplace

The screenshot displays the Workplace by Facebook mobile application interface. At the top, there is a search bar with the text "Busca grupos de Makinando y mucho más" and a search icon. The main content area features a large graphic with the text "Workplace es mejor con tu equipo" and "Conecta a tu equipo en Workplace y pon en práctica tus ideas." Below this, it says "Tu perfil está complet" and "Javier, rellena tu perfil para q Tendremos en cuenta estos (información adecuada". A large "@Workplace by facebook" logo is prominently displayed. To the right, there is a "Makinando" group card with an "Invitar a compañeros de trabajo" button and an "Importar" option. Below the logo, there is a section for downloading the app, stating "Workplace está disponible para Android en Play Store y para iPhone en App Store. Introduce tu número de teléfono para recibir un enlace e instalar la aplicación." and an "Enviar" button. The left sidebar contains navigation options: "Últimas noticias", "Work Chat", "Grupos", "Eventos", "Invitar a compañeros de T...", "Crear grupo", "ANUNCIOS", "Makinando in the News", "Everyone at Makinando", "SOCIAL Y OTROS", "Social", and "APLICACIONES", "Guardado". The right sidebar shows "TUS GRUPOS DESTACADOS" with "Makinando in the News", "Everyone at Makinando", and "Social", and "CONTACTOS". At the bottom, there is a "Publica en un grupo..." input field.