

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de grado

La gestión de la comunicación interna y el liderazgo coach en Lozada Viajes

Alumno: Natalia Palma

DNI: 38003202

Legajo: RHU01421

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

Año 2020

**Resumen**

El presente trabajo final de grado consistió en el desarrollo de un reporte de caso materializado en un plan de implementación desde el área de Recursos Humanos con la temática Gestión de la Comunicación Interna y el Liderazgo Coach en la Empresa Lozada Viajes. Particularmente esta organización presenta un desafío sobre la administración de sus recursos humanos, ya que la vinculación establecida entre casa central y sus más de 80 franquicias a lo largo de todo el país, demanda un abordaje eficiente desde el proceso comunicativo, siendo los líderes (franquiciados y mandos medios) componentes estratégicos que deben ser gestionados de manera concreta y dinámica. Para esto desde la perspectiva de Gestión Estratégica de Recursos Humanos se diseñó un plan sustentado desde el desarrollo de una política de recursos humanos, el establecimiento de comunicaciones de acciones internas, y la gestación de espacios para el fomento de un espíritu de liderazgo transformacional mediante el coaching, el entrenamiento y el desarrollo de competencias

**Palabras clave**

Recursos Humanos. Estructura organizacional. Comunicación Interna. Liderazgo. Líderes Coach.

**Abstract**

The present final degree work consisted in the development of a case report materialized in an implementation plan from the Human Resources area with the theme Internal Communication Management and Coach Leadership in the Lozada Viajes Company. This organization presents a challenge on the administration of its human resources, since the link established between each plant and its more than 80 franchises throughout the country, demands an efficient approach from the communication process, being the leaders strategic components that must be managed in a concrete and dynamic way. For this, from the perspective of strategic human resources management, a plan was designed based on the development of a human resources policy, the establishment of internal action communications, and the creation of spaces for fostering a spirit of transformational leadership through the coaching, training and skills development.

**Keywords**

Human Resources. Organizational structure. Internal Communication. Leadership.  
Coach leaders.

## Índice

Introducción.....	4
Análisis situacional.....	7
Análisis del contexto.....	7
Macroentorno.....	7
Microentorno.....	10
Análisis Organizacional.....	14
Matriz FODA.....	15
Marco teórico.....	17
Diagnóstico / Discusión.....	20
Plan de implementación.....	22
Objetivos.....	22
Alcance:.....	22
Acciones.....	22
Medición de la propuesta.....	27
Conclusión y Recomendaciones.....	29
Bibliografía.....	31

## **Introducción**

El presente trabajo se lleva adelante desde el formato de aplicación profesional abordando un reporte de caso desde la Licenciatura en Gestión de Recursos humanos y tiene como abordaje principal la gestión de la comunicación interna vinculada a la estimulación de líderes coach dentro de las organizaciones. Particularmente en el marco de este desenvolvimiento se toma como empresa objeto de estudio a la organización Lozada Viajes dedicada a la producción y comercialización de espacios de turismo, abocada esencialmente a los viajes vacacionales.

El desarrollo de la comunicación interna en este tipo de organizaciones, caracterizadas por un entramado estructural ramificado en sucursales a lo largo de todo el país, se vuelve fundamental debido a la implicancia de la transmisión de información en pos de la integración y la motivación de los distintos directivos de sucursales y al mismo tiempo de sus mandos medios.

Lozada Viajes es una empresa, que como bien se dijo refiere al sector turístico, y allí tiene como corolario su desenvolvimiento mediante el modelo de negocio de sucursales teniendo más de 80 en todo el territorio nacional. Este recorrido de ampliación se ha dado en los últimos 10 años, lo que además de un desafío comercial le ha asignado una problemática a nivel estructural y de coordinación, en donde la gestión de recursos humanos se vuelve un factor trascendental para eficientizar sus tareas.

Entre las acciones que Lozada ha llevado adelante para mitigar la descoordinación propia de un crecimiento de esas características se encuentra la elaboración de un plan estratégico, la inversión en la integración de los distintos canales a los que ellos denominan como omnicanalidad. Ahora bien, este plan estratégico se encuentra enfocado exclusivamente en la perspectiva comercial, pero no en el desarrollo institucional, y lo mismo sucede con el abordaje de la omnicanalidad donde los canales que se encuentran gestionados son más bien de enfoque comercial que no terminan de repercutir en la gestión interna en fomento de su coordinación y el incentivo de los colaboradores responsables de toda la generación de gestión administrativa y comercial de la propia Lozada.

En ese marco es que puede entenderse la necesidad de trabajar con una propuesta profesional que estimule el desarrollo institucional desde un plan de comunicación interna enfocado en la formación de líderes coach, que sean capaces de promover una filosofía que, no solamente implique la proyección comercial y la actualización permanente de información para ser asesores en cada una de sus sucursales sino también para fomentar la integración, la cohesión, y por ende el buen funcionamiento interno. Esta temática, se encuentra ligada entonces entre la comunicación interna, el modelo de negocio de franquicias, la tecnología y por supuesto los recursos humanos. En ese contexto puede hacerse referencia a distintos trabajos que sirven como antecedentes a todo lo que aquí se presenta.

Uno de los antecedentes que pueden ser contemplados desde el aspecto bibliográfico es el ensayo realizado por Marchiori (2011) quien en su investigación, llevada adelante desde Instituto de Información Científica y Tecnológica en La Habana, Cuba, de tipo descriptiva abordando un análisis bibliográfico de las diversas conceptualizaciones sobre la comunicación interna en las organizaciones modernas describe que esta es una fase de maduración en la que deben incorporarse las entidades del siglo XXI si pretenden desenvolverse de forma eficiente, y más aun sorteando los obstáculos del contexto. La comunicación interna es un elemento del fuero organizacional que no puede ser subestimado y que en muchas instancias debe abordarse en un contexto de dialogo y de interacción que se articula al proceso estratégico de toda organización contemporánea. Marchiori (2011) concluye en su análisis bibliográfico que son diversas las posturas que van clasificando la comunicación interna pero que se advierte un denominador común y es el trabajo sobre las bases de una integración ya que la comunicación interna es el escenario que permite lograr el amalgamiento de todas las aristas de una entidad.

En complemento, también puede referenciarse el trabajo de Chávez Hernández (2012), desde un estudio descriptivo realizado en la Universidad Autónoma del Estado de México quien relaciona a la comunicación interna con el coaching y el entrenamiento de las competencias genéricas y técnicas de los colaboradores. En su estudio, Chávez Hernández (2012) reflexiona sobre la relación directa entre la formación y la comunicación, ya que todo el entramado de desenvolvimiento de las competencias necesita estar articulado

respecto a el desarrollo de la comunicación y todo un sistema que englobe su abordaje. De esta manera, en este segundo antecedente se identifica la implicancia y la importancia de contar con un circuito de comunicación, integrado a un programa de coaching, ya que estas dos variables son factores positivos que impactan de manera directa en el desempeño interno organizacional.

Finalmente, es posible cerrar esta instancia de antecedentes haciendo alusión al trabajo de Vidal-Salazar, Cordón-Pozo y Ferrón-Vilchez (2011) acerca de la efectividad del coaching en los procesos de mejora en la gestión empresarial en España. Este fue un estudio exploratorio – descriptivo, de corte longitudinal. Estos investigadores concluyen sobre la determinación que tiene el entrenamiento y el permanente seguimiento sobre los colaboradores para que estos puedan potenciar su talento a partir del reconocimiento y autoconocimiento de sus capacidades, destrezas y habilidades, es decir sobre el cúmulo de competencias. El coaching es entonces una herramienta de los recursos humanos para potenciar e impulsar el desempeño y de esta manera repercutir en el desarrollo de la propia organización.

En esta misma línea Anzorena (2016) explica las tesis de las competencias, clasificando aquellas competencias técnicas y genéricas que son las necesarias de ser entrenadas para ratificar la posibilidad de gestionar los objetivos planteados, las tareas y funciones de manera elocuente.

Es por ello que entendiendo la importancia de la comunicación interna se considera relevante que Lozada Viajes dentro de su planificación estratégica contemple este desarrollo institucional con enfoque en la herramienta interna, logrando materializar la estrategia funcional de recursos humanos a través de la programación de su filosofía comunicativa, fundamental en este tipo de proyecto global en el que se encuentra inmersa Lozada Viajes.

## **Análisis situacional**

Como bien se decía Lozada en una empresa con más 30 años de trayectoria que ha logrado en sus últimos 10 un crecimiento exponencial caracterizado por la ramificación de su propuesta comercial a lo largo de todo el país mediante la creación de agencias de viaje, que le han significado un éxito comercial pero que de no sostenerse a través de una red comunicativa interna formalizada y gestionada de manera acorde, todo este entramado se encuentra bajo el riesgo de resquebrajarse, y de no dar sustento a todo el modelo de negocios.

### *Análisis del contexto*

#### *Macroentorno*

Dentro del aspecto macro se presta atención a 4 dimensiones tales como el contexto político, el económico, el social y el tecnológico que son determinantes del escenario en el cual se llevan adelante las actividades comerciales de las distintas industrias y empresas de Argentina. Para lograr su análisis se empleó la matriz PEST, por sus siglas justamente alusivas a los conceptos mencionados con anterioridad.

#### *Dimensión política*

En referencia a lo político puede decirse que luego del traspaso de gobierno desde la presidencia de Mauricio Macri a Alberto Fernández las medidas han experimentado un cambio filosófico desde la perspectiva liberal hacia un desarrollo del fomento de la producción interna, teniendo iniciativas tales como la restricción para las importaciones como así también la obstaculización experimentada concretamente por el propio sector de turistas que buscaban viajar al exterior durante el espacio referido a Enero, Febrero y Marzo del año 2020 (Infobae,2020)

De igual manera, otra de las medidas políticas referidas a esta filosofía del gobierno de Frente de Todos refiere a un enfoque mucho más pluralista hacia los sectores carenciados generando un recorte de presupuestos para el fomento de las pequeñas y medianas organizaciones, que sin lugar a dudas replantea todo el escenario económico y de desarrollo productivo ya sea desde las industrias y los servicios en todo el país.

### *Dimensión económica*

En lo que refiere a lo económico, aquí es preciso hacer alusión al tipo de cambio entendiendo al parámetro de la moneda estadounidense, el dólar a un valor de \$80, lo que repercute de manera negativa o positiva en la industria interna, y que le da cierto margen de maniobrabilidad a industrias como el desarrollo del turismo, desde el turismo receptivo, pero no así en su fase emisiva, ya que debido a la diferencia en el tipo de cambio entre la moneda extranjera y el peso argentino, a todo aquel que pretenda visitar el país le resulta ventajoso por el contraste económico, en cambio la perspectiva emisiva de la industria se advierte disminuida teniendo en cuenta que el poder adquisitivo del turista argentino que pretende viajar al exterior, se ve mitigado y resquebrajado justamente por el contraste y la pérdida de valor de su moneda frente a los precios dolarizados en el plano internacional. Ahora bien, el desenvolvimiento del poder adquisitivo de los ciudadanos, también es un elemento fundamental para entender la dinámica para el acceso a los distintos servicios que brindan las industrias. Otro de los indicadores a contemplar en este análisis económico es la inflación, que sin lugar a dudas ha sido un elemento de contundencia que resquebraja la capacidad de desenvolvimiento de las empresas fundamentalmente de las Pymes y también de los consumidores. Según INDEC (2020) la misma se encuentra en una valuación interanual de 48,4% a Marzo 2020.

Otro de los elementos dentro del contexto económico aplica a las reformas tributarias sobre las pequeñas y medianas organizaciones que viene gestándose desde el año 2018. Si bien en la reforma se buscan contemplar algunos aspectos para equiparar los escalafones impositivos, aún se encuentran vacíos legales que no logran compensar la constitución de aquellos profesionales independientes autónomos, que, independientemente de la industria siempre se encuentran perjudicados por el desfasaje en cuanto a la realidad de sus ingresos y la obligación de las tributaciones aplicadas.

### *Dimensión Social*

En el marco del análisis social dentro del plano situacional puede observarse una estratificación social configurada en una clase media, media alta, una clase alta, luego una clase media baja, una clase baja y finalmente una clase marginal. Según la consultora Delfos (2017) la argentina tiene nucleado en su clase media, tanto media alta como media

baja más del 50% de su población, lo que evidencia un desarrollo que se encuentra por arriba del nivel de pobreza, con un trabajo estable y un poder adquisitivo que aplica en promedio a los \$40.000. Esta clase social, es aquella que trabaja a partir de su sueldo y proyecta ahorros paulatinos que terminan repercutiendo en el consumo y adquisición de productos y servicios, accediendo a planes de financiación, en los que la industria del turismo se presenta como una alternativa y como un hecho social/cultural del vacacionante argentino.

Otro de los aspectos determinantes es la tendencia cultural, que viene articulada también por la gestión política referida a los fines de semana largo que terminan originando un impacto sobre la oferta y la demanda turística. Por un lado este anclaje social, ha gestado un nuevo comportamiento, el de las familias que prefieren utilizar sus ahorros para tomarse vacaciones fraccionadas a lo largo del año aprovechando los distintos hitos culturales y festivos integrados a los fines de semana largo, y por el lado de la oferta se han establecido propuestas que se adaptan a este fraccionamiento del comportamiento social.

Es importante referir a la fase social/cultural del nuevo estilo de vida del viajero, en paralelo a la mejora de la calidad de vida, al desarrollo de las redes sociales y de la comunicación y de la accesibilidad a las ofertas geográficas y patrimoniales de distintas partes del mundo, más la idea de autorrealización asociada a la experiencia del viajar, han generado una tendencia específica de tomar el servicio del turismo, como una alternativa indudable de acceso y de planificación en la vida personal y comunitaria.

### *Dimensión tecnológica*

En la dimensión tecnológica el contexto se presenta positivo considerando que aspectos desde lo económico y financiero, comunicacional, y promocional, han gestado un escenario en el que las distintas organizaciones que pertenecen al sector del turismo pueden incorporar y utilizar para potenciar sus servicios. En el caso de lo económico y financiero, la posibilidad de trabajar con el Posnet, la tarjeta de crédito, débito y la moneda virtual ha sido un elemento crucial para que las ofertas turísticas pudieran ser globalizadas en todo sentido, pudiendo vender un paquete turístico desde argentina hacia cualquier otra parte del mundo sin necesidad de hacer giros ni transferencias que duraran días o meses, ya que a

partir de la instancia de la tecnologización de los sistemas de gestión financieros las acreditaciones e impactos económicos se dan en el instante.

En lo que refiere a la comunicación y promoción, el desarrollo de las plataformas virtuales y las redes sociales ha posibilitado llevar adelante un acercamiento de la oferta con un aspecto mucho más experiencial, pudiendo mostrar los distintos puntos turísticos que forman parte de la propuesta comercial. De igual manera la interacción y el seguimiento a los turistas a través de internet y de las distintas redes de telecomunicación han permitido tener un contacto directo, instantáneo y simultáneo a sus experiencias lo que ha establecido una nueva forma de vinculación comercial con el consumidor.

De esta manera puede concluirse que el análisis situacional del macro entorno es decir desde lo político, económico, social y tecnológico se presentan como un escenario intermedio entre ventajas y desventajas, oportunidades y amenazas. La principal amenaza se encuentra enfocada en la dimensión económica a partir de este debilitamiento de la economía argentina y su contraste con la moneda extranjera que imposibilita el turismo emisor. En contraste los aspectos positivos pueden observarse en el ámbito social y esta nueva cultura del viajero y del desarrollo de experiencias como así también del desenvolvimiento de las nuevas tecnologías para acercar la oferta al consumidor final.

#### *Microentorno*

Continuando con el análisis situacional, y adentrando la descripción en lo referido al contexto directo es preciso definir el sector y la industria a la que pertenece Lozada Viajes. Para ello se utilizó el modelo de las 5 fuerzas de Porter. En ese marco, considerando la información establecida por la organización, puede identificársela como un intermediario que se encuentra inmerso dentro del sector del desarrollo del turismo, y más precisamente configurando una de las industrias de este entramado. En ese sentido, el turismo puede caracterizarse por aquellas industrias productoras, aquellas industrias facilitadoras o intermediarias y comercializadoras y finalmente aquellas industrias que se encargan de generar el contacto directo de la oferta con los consumidores. Pues bien Lozada Viajes se encuentra en la plataforma de aquellas intermediarias y comercializadoras.

Para entender situacionalmente cómo funciona la sistematización del sector es determinante clasificar a aquellos actores productores del producto turístico, como lo son las propias ciudades a partir de su gestación cultural y turística, luego las agencias de viajes, independientemente de su envergadura son aquellas que se encargan de generar la intermediación para que luego en otras instancias los comercializadores a través de sus plataformas puedan hacer llegar la oferta a los clientes. En ese escenario Lozada se encuentra situada entre la comercialización y la gestión turística como así también en la instauración del contacto y vinculación del consumidor para con las propuestas.

#### *Fuerza competidora*

Los intermediarios y comercializadores presentan una diversidad de ofertas que igualan las propuestas creando entonces un contexto extremadamente competitivo ya que la mayoría de estos intermediarios tienen una vinculación con los mismos proveedores, y la diferenciación empieza a marcarse desde la capacidad en la oferta de financiación, acorde a la espalda económica que cada una de las agencias pueda establecer. En concreto, en la ciudad de Córdoba existen alrededor de 700 agencias, y estas se van desarrollando bajo una idea que sitúa los distintos aspectos de comercialización sobre la marca, el posicionamiento y la decisión de la estrategia de precio y financiación (como bien se decía anteriormente). Aquí, se destacan aquellas agencias que logran tener un relacionamiento directo con los productores y proveedores y que desde la aglutinación de paquetes logran configurar una mejor oferta tanto en calidad como en tarifas enfocadas en los consumidores (argentina.gob.ar, 2019).

#### *Fuerza proveedores*

Estos son los actores que mayor incidencia experimentan sobre toda la industria ya que el desarrollo generalizado del turismo es sin dudar el elemento que termina decantando la posibilidad de articularse para las agencias de viajes. Esto quiere decir que los productores, y las grandes cadenas internacionales que nuclean los hoteles, los paradores, las propias ciudades y sus elementos turísticos/culturales/históricos son quienes decantan el poder máximo de negociación ya que van clasificando y estipulando las estrategias de precio en el nivel inicial que luego se van agregando en la cadena productiva y comercial

en el que se incorporan las agencias de viajes como intermediarios para luego establecer una oferta configurada dentro de los lineamientos que demanda el consumidor.

#### *Fuerza sustitutos*

Esta dimensión es un espacio complejo de analizar ya que dentro de la industria no existen sustitutos perfectos, es decir que los productos y las ofertas turísticas son de una sola índole es decir desde una perspectiva pura de la producción de los diversos elementos que conforman el paquete, en concreto una estadía en una ciudad no tiene una comparación o un sustituto directo en cuanto a satisfacer la necesidad de vacacionar, pues bien los sustitutos pueden ser entendidos respecto a la forma o al modelo de llevar adelante la oferta. Como se toma en referencia a los agentes intermediarios, tales como las agencias de viajes, los sustitutos del servicio que brindan estos actores son en algunos casos los propios productores, y generadores de la oferta primaria, como por ejemplo los mismos hoteles que a través de sus ofertas directas al consumidor y utilizando sus canales de comercialización se convierten en sustitutos, o competidores indirectos de las propuestas comerciales de las agencias de viajes. Otro caso similar es el que sucede con las aerolíneas, que como empresas, logran establecer una transmisión directa a través de sus plataformas para llegar de manera abierta al consumidor final.

En otro plano también puede mencionarse a los intermediarios de tercera generación, que no son específicamente las agencias de viajes sino más bien aquellas plataformas o vendedores independientes que utilizan la increpancia de la tecnología para promocionar, mediante buscadores y motorizadores la consolidación de ofertas que las propias agencias tienen en su cartera de oferta.

De esta manera puede decirse que esta es una fuerza que confunde la industria y se imbrinca de manera entrelazada y que genera un escenario mucho competitivo en el que los intermediarios oficiales deben plantear ofertas que logren seducir y se encuentren a la altura de las rebajas de estos intermediarios de tercera generación.

#### *Fuerza barreras de ingreso*

Esta cuarta fuerza considera los distintos aspectos para reconocer la facilidad o dificultad que tienen los competidores o potenciales competidores de ingresar o de salirse

de la industria. Dentro de aquellos elementos a tener en cuenta debe describirse la inversión inicial para generar todo un encadenamiento de lo que significa estructurar una agencia de viajes, los aspectos legales e impositivos de constitución, la generación de una cartera de clientes, la gestación del know how o las formas de gestionar y llevar adelante la misma, y finalmente la capacidad de vinculación con proveedores que puedan servir de articuladores para configurar un paquete comercial competitivo.

En lo que aplica a la cartera de clientes esta es una barrera que comienza a posicionarse como un obstáculo ya que generar la confianza y lograr darse a conocer en el mercado es un aspecto complejo de poder materializar.

En lo que aplica a la fase legal constitutiva, la misma podría ser compleja siempre y cuando se estipule una sociedad de hecho o una configuración delimitada como intermediario dependiendo de otros proveedores que establezcan pautas legales previsoras.

#### *Fuerza consumidores*

En cuanto a sus acciones los consumidores demuestran una faceta racional, donde evidentemente también se mezcla el aspecto emocional pero el primero termina decantando con mayor fuerza ya que el aspecto económico termina siendo la variable que determina la forma de pensar y la toma de decisión frente al paquete turístico. En lo que aplica al consumidor también puede definírsele acorde al estamento social y respecto a eso en argentina, como bien se analizaba en el macro entorno el 50% de la población se encuentra en el espectro de clase media tanto media baja como media alta y este consumidor es el que se enfrenta a aquella situación donde lo racional dadas las circunstancias de lo económico termina prevaleciendo sobre lo emocional, en cambio aquellos sectores pertenecientes a la clase media alta y la clase alta configurada casi en un 15% tiene una prevalencia del aspecto emocional, o también en cuanto a la satisfacción de la necesidad pura respecto al desarrollo turístico y de ocio sobre las vacaciones.

En concreto el consumidor, en su gran mayoría clase media y media alta prefiere pagar en cuotas con tarjeta de crédito, aunque sea consciente de las tasas de interés que de acuerdo a los últimos tiempos han sido contundentes en el propio consumo. Ahora bien, teniendo en cuenta las últimas normativas estipuladas por el poder ejecutivo en la argentina,

la tasa de interés y el aspecto impositivo han resquebrajado el poder de adquisición y por ende la decisión de sobrellevar unas vacaciones que superen la semana de establecimiento. De acuerdo a lo que establece el comportamiento del consumidor, estos en promedio planifican sus vacaciones anuales estipulados entre los 7 y 10 días de descanso, aunque existe otro segmento mucho menor que suele viajar por estadías mucho más dilatadas lo que termina articulándose con el fraccionamiento de la clase media alta y alta donde la plataforma se establece entre el mes y medio de vacaciones.

De esta manera puede observarse que las cinco fuerzas analizadas tienen una interacción fluida y dinámica en la que la fuerza proveedores es sin lugar a dudas el actor más influyente sobre el sector, generando y estableciendo las pautas básicas del comportamiento de las demás industrias, y van configurando la realidad tanto conceptual, pragmática y económica por sobre los demás participantes. Tanto las agencias que son intermediarias como los sustitutos y los consumidores se ven dependientes sobre los elementos materializados por los proveedores.

### *Análisis Organizacional*

En lo que refiere al análisis interno para culminar con el análisis situacional puede decirse que Lozada Viajes es una empresa familiar que ha sabido desenvolverse a lo largo del tiempo a partir de su impronta emprendedora, sin embargo, esa estructura familiar no ha sido articulada formalmente en el transcurso del tiempo acompañando lo que fue el crecimiento. Es decir que ha habido una evolución pero no una formalización y profesionalización a la altura de las circunstancias y más aun teniendo en cuenta que fue una organización que se expandió desde su estrategia funcional organizativa aplicando aperturas de más de 80 sucursales a lo largo del país y esto implica sin lugar a dudas el desafío de articular una gestión de recursos humanos que vaya desde la formalización de políticas, el planteamiento de objetivos, la configuración de una estrategia comunicativa que permita establecer el entendimiento mutuo entre los integrantes, y también entre un público semi interno como son los franquiciados. En ese punto, es donde se encuentran las mayores carencias de Lozada Viajes ya que su plano comercial está por encima y trasciende la priorización sobre su desarrollo institucional fomentando un debilitamiento en su estructuración.

En concreto su estructura es un tanto inadecuada a los fines de este crecimiento expansivo que ha experimentado y cómo tal no pueden darse la profundización de líderes intra organizacionales que sean transmisores de todo el bagaje institucional necesario para transmitir las ideas, materializar la filosofía, mantener al equipo cohesionado.

Específicamente Lozada Viajes ha desarrollado y configurado un plan estratégico pero que solamente ha sido avalado desde su estrategia funcional de comercialización con ciertas intenciones sobre su estrategia funcional organizacional, pero de ninguna manera ha sabido establecer y profundizar el desarrollo sobre estrategia funcional de recursos humanos.

#### *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; debilitamiento del vínculo interno
- Falta de jerarquización y priorización de objetivos estratégicos para el personal interno y semi-interno.
- Falta de delimitación de estrategias corporativas genéricas: definición de la estrategia de crecimiento y definición de la estrategia de estructuración
- Falta de planificación y organización de las actividades clave de comunicación interna

- *Oportunidades*

- El turismo ha sido adoptado como una estrategia de desarrollo económico a nivel mundial: crecimiento de la industria.
- 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*
    - 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.
    - Consumidores más exigentes e informados.
    - Diversidad y disparidad en las alternativas de propuestas turísticas: confusión por parte de los segmentos respecto a las ofertas, y a los promotores de dichas ofertas.
    - Mayores impuestos para el desarrollo del turismo emisor.

Para lograr diagnóstico se tomó referencia a la entrevista realizada a la directora ejecutiva de Lozada Viajes donde se aprecia una clara intencionalidad de poder despegar y desarrollar un plan estratégico que ha ido evolucionando y profundizándose desde su faceta comercial y estructural hacia el desenvolvimiento de nuevas franquicias, pero la cantidad de emprendedores que se han sumado ha sido en principio positivo, sin embargo a largo plazo y desde una perspectiva del perfil profesional de recursos humanos esto no ha sido acompañado de forma estratégica y complementaria, ya que no se han estipulado los lineamientos para que la integración de estos franquiciados sea de manera óptima y acorde a los lineamientos filosóficos y organizacionales de Lozada Viajes.

Esto se aprecia con la priorización de la comunicación externa en desmedro de la comunicación interna ya que no cuentan con elementos específicos para la incorporación de estos franquiciados y al mismo tiempo para mantener la cohesión del equipo interno. Puede verse en la indefinición de la estrategia de comunicación interna y al mismo tiempo en la incapacidad para ir gestando líderes que puedan ser portadores de la misión organizacional, buscando la cohesión de toda la empresa y la comunidad Lozada.

## Marco teórico

En este apartado considerando la temática principal alusiva a la comunicación y el desarrollo de liderazgo en coaching se presentan los conceptos referidos a la gestión de recursos humanos, la gestión de la comunicación interna, estructura organizacional, y liderazgo articulado a la perspectiva del aprendizaje y el entrenamiento (coaching).

Temas	Subtemas
Estructura Organizacional	Estructura Telaraña/Productos/Geográfica/Procesos
Comunicación interna	Proceso de comunicación interna. Mensajes. Estimulos comunicativos. Efectos de la comunicación
Liderazgo	Perfil de liderazgo. Estilos de liderazgo
Coaching	Lider Coach

Fuente: elaboración propia

En el ámbito de las organizaciones es fundamental encontrar la sistematización de su gestión interna ya que para que la misma sea exitosa en el mercado necesita configurar su fuero interior, a partir de la configuración de una estructura que acompañe su proyecto institucional. Según Baguer Alcalá (2009) las organizaciones necesitan identificar la estructuración que deben abordar de acuerdo a su estilo de trabajo, su filosofía empresarial, el tipo de clientes, los procesos o, lo más importante la articulación de sus intereses entre el perfil organizacional y sus colaboradores. Allí Baguer Alcalá (2009) explica que existe una diversidad de estructuras acorde a lo anteriormente planteado es así que se puede encontrar una estructuración por procesos, una estructuración telaraña, una estructura por productos, geográfica, por servicios o clientes.

En ese ámbito se describe una impronta de los colaboradores ya que de acuerdo a la informalidad o formalidad podrá ir adentrando su configuración y profesionalismo. Ahora bien, para que una estructura logre el desenvolvimiento y el acompañamiento de aquel proyecto institucional es importante poder nutrirla articulando con la cultura organizacional. Allí Villafañe (2015) describe que la herramienta fundamental para que esa dinámica se proyecte es la comunicación. En palabras de este autor la comunicación es una herramienta estratégica enmarcada en un proceso que permite transmitir la filosofía organizacional a lo largo de toda su estructura para que su proyecto institucional sea

comprendido generando la coherencia y la cohesión. Es decir, la comunicación interna es la herramienta que permite la integración y el entendimiento mutuo a partir de la identificación del proyecto institucional.

Continuando con Villafañe (2015) el proceso comunicativo consta de un abordaje sistémico, en el que se consideran 3 dimensiones, por un lado, la intencionalidad comunicativa, luego la metodología y las herramientas de la gestión propia de la comunicación, y finalmente los efectos que esta genera en los destinatarios. De esta manera la comunicación interna es toda la programación de una intencionalidad de mensajes que se desprenden de la cultura e identidad corporativa como principales fuentes desde donde se extraen los estímulos comunicativos a ser proyectados, luego la configuración, o selección de los soportes y formas comunicativas acordes a las necesidades de comunicación por parte de la organización como así también las expectativas comunicativas de los receptores. Finalmente, los efectos del desarrollo comunicativo hacen lugar al propio destinatario como parte de este proceso, quien determina la eficacia y la incidencia de los elementos conceptuales y los contenidos transmitidos desde la fuente principal que es la organización en sí misma. Los efectos deseados refieren justamente a la integración y a la identificación hacia una idea común, que como bien se decía es el proyecto organizacional.

Más allá de tener en claro la estructura y la gestión de la comunicación interna como principal herramienta de acompañamiento, también son importantes los colaboradores, y más aún aquellos con perfil de liderazgo, ya que se convierten en elementos clave que coadyuvan en el proceso comunicativo. De allí se les denomina líderes coach porque en su abordaje son colaboradores que van transmitiendo simultánea y dinámicamente las ideas bajo un formato de formación, y que terminan constituyéndose como plataformas proyectivas de lo que la organización pretende y de lo que los demás colaboradores esperan experimentar en el marco empresarial.

Según Bass y Riggio (2014) el liderazgo aplica a aquellos colaboradores que pueden destacarse ya sea por su función, por su asignación de autoridad, por su posición estratégica, o simplemente por su carácter e impronta personal. Sea como sea explica Bass y Riggio (2014) el liderazgo puede ser aplicado de diversas maneras y que tiene una implicancia estrecha con la comunicación. Existe el liderazgo autoritario ejercido desde la

jerarquía y la posición, el liderazgo situacional, el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional.

Cada uno de estos estilos de liderazgo son parte circunstancial de las formas que un líder puede ir atravesando; que existan clasificaciones específicas, no significa que no sean compatibles ya que por momentos un líder podrá valerse de su estatus dentro de la organización para ejercer la legalidad al transmitir ideas, o también podrá valerse de las experiencias de transformación para influir y contagiar a sus seguidores. El líder coach aplica al liderazgo transformacional ya que a partir de su canalización logra ser un eje que permite el cambio, el aprendizaje y la formación.

Según Comes (2016) el coaching es una herramienta que se articula desde el conocimiento, entrenamiento y desarrollo de competencias intrapersonales, que siendo trabajadas por un experto coach pueden ser potenciadas de una forma complementaria a lo que necesita una organización. El líder coach logra combinar los intereses de las organizaciones con los intrínsecos y personales de cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo.

Siguiendo el punto anterior, Whitmore (2005) describe que el coaching logra proyectar el potencial de las personas, buscando el desempeño eficiente, teniendo como media principal el proceso y las estrategias de enseñanza y aprendizaje, donde no hay evaluaciones estrictas, sino ciclos continuos de transmisión de experiencias.

En ese ámbito Alles (2013) explica que la administración de los recursos humanos trasciende sobre esos ejes, por un lado entender la estructura organizacional acorde a lo que la empresa necesita, la gestión de la comunicación y la identificación de líderes que permitan la formación aplicada a la capacitación, el entrenamiento y el desarrollo de competencias para obtener de esta forma un equipo que trabaje y se desarrolle al ritmo que necesita el interés organizacional y los intereses de sus colaboradores.

Es por ello que el trabajo del profesional de Recursos Humanos se asienta sobre el desarrollo estratégico, integrando perspectivas de la comunicación y la formación como herramientas pertinentes para el acompañamiento y la potenciación del desempeño del equipo de trabajo en una organización.

## **Diagnóstico / Discusión**

Teniendo en cuenta la problemática y el análisis situacional descrito en Lozada Viajes donde su crecimiento exponencial (llegando a más de 80 sucursales a lo largo de todo el país) le ha generado una desestructuración en la que la informalidad es el denominador común y la gestión coordinativa y de dirección entre los distintos miembros y franquiciados se da de una manera que no favorece el bienestar y el clima interno organizacional. Es por eso que teniendo en cuenta lo que decía Baguer Alcalá (2009) la estructura de Lozada no se ha adaptado a las circunstancias necesarias que como bien se dijo al crecer, necesita más bien una estructura por clientes y no la estructura funcional que hoy posee.

Lo anteriormente mencionado lleva a que no se hayan establecido los elementos de comunicación pertinentes para amalgamar esta estructura por clientes que subyace ya que los franquiciados pueden ser conceptualizados como clientes internos. Aquí como bien se describía en el marco teórico, Villafañe (2015) concreta el propósito de la comunicación interna como la idea de integrar el proyecto institucional, que de ninguna manera eso se da en Lozada Viajes ya que el proyecto institucional no puede ser transmitido debido a la diseminación y al desperdigamiento entre todas sus sucursales.

En concreto lo que se advierte es que Lozada Viajes tiene una intencionalidad de desarrollo estratégico que lo acompaña desde una estructura funcional de comercialización pura y exclusivamente, dejando de lado aspectos fundamentales como es la estrategia funcional de recursos humanos y la estrategia funcional de organización, por el lado de los recursos humanos se observa la carencia de una herramienta que acompañe aquel desarrollo estratégico como ser la comunicación interna y esto impide que los franquiciados y otros integrantes de la organización puedan ser líderes coach que colaboren en la transmisión de las ideas, vayan cimentando valores y que de esta forma el proyecto institucional sea una plataforma en la que todos puedan integrarse y con la que logren la identificación para

beneficio no solamente de su bien propio sino también para el crecimiento en el mediano y largo plazo de la organización.

Si bien Lozada Viajes demuestra el desarrollo de un plan estratégico, el mismo no contempla la programación de una estrategia de comunicación interna y esto se advierte con la desprolijidad que han gestionado el desenvolvimiento de sus sucursales y la falta de canales específicamente enfocados en sus franquiciados. Este hecho repercute en la perspectiva organizacional y en la de recursos humanos, ya que la falta de un canal de comunicación interno y todo un circuito de información es un elemento que va perjudicando las bases y el fortalecimiento del vínculo entre casa central y este público semi interno como lo son sus franquiciados. Si Lozada pretende materializar su plan estratégico deberá entonces diseñar paralelamente todo un plan de comunicación interna para acompañar y colaborar el desarrollo estratégico.

Esto también trae a colación la falta de definición en su estructura de líderes coach que logren generar una transformación y acompañar de manera paulatina los cambios y el crecimiento y profundización del modelo de negocios desde casa central a todas las sucursales que sean revendedores de los servicios de turismo que ofrece la organización.

A partir de lo expuesto en el diagnóstico y discusión, puede concluirse que si la empresa se encuentra en la búsqueda de lograr un objetivo estratégico de consolidación y crecimiento, es indispensable que comience a trabajar sobre una estrategia de Recursos Humanos, ya que a medida que incorpora nuevas franquicias a su flota de unidades de negocios seguirá generando una desorganización como consecuencia de la falta de estructura y dirección sobre la comunicación, vinculación y gerenciamiento de los equipos de trabajo. Es por ello que se torna fundamental implementar un plan de RRHH enfocado en la gestión de la comunicación interna, su formalización, y la apuesta al desarrollo de competencias de líderes coach en sus franquiciados, capaces de transmitir el proyecto y espíritu Lozada; una empresa de estas características, en la que su esencia se encuentra ramificada en diversas sucursales, es trascendental que todos los equipos encuentren un estilo de trabajo que los motive, y a partir de la propuesta que aquí se establece, el beneficio no sólo será conceptual y filosófico, sino también de índole económica, potenciando los desempeños de las ventas de cada una de las franquicias.

## **Plan de implementación**

### *Objetivos*

#### *Objetivo General*

- Lograr que los franquiciados de Lozada Viajes adquieran competencias de líderes coach a través de la implementación de un plan de comunicación interna colaborando en la transmisión del proyecto institucional Lozada, incrementando el nivel de desempeño de venta de las franquicias en un 2% para julio de 2021.

#### *Objetivos específicos*

- Promover una filosofía de Líder coach en los franquiciados de la marca mediante la elaboración de un documento estratégico con la declaración formal de la política de RRHH de la agencia para ser transmitida claramente a las franquicias.
- Establecer un flujo de comunicación eficiente entre casa central hacia las franquicias a través de la formalización del circuito de comunicación interna.
- Fortalecer el vínculo entre los franquiciados y la marca mediante el desarrollo de espacios para la formación y el estímulo del espíritu Lozada en los franquiciados.

#### *Alcance:*

- Se va a desarrollar en Lozada Viajes, interviniendo desde casa central en la ciudad de Córdoba y enfocados en la vinculación con sus franquicias, comenzando su implementación en agosto de 2020 y culminando en junio de 2021. Se considerará la situación de la pandemia, teniendo en cuenta que de seguir en dicha situación el plan podrá reajustarse para comenzar en octubre de dicho período.

#### *Acciones*

El plan estará configurado por 4 tácticas que se enfocarán en cumplir con los objetivos propuestos, siguiendo una línea estratégica alusiva a la gestión de la comunicación interna y el desarrollo del espíritu Lozada en las distintas franquicias,

tomando como ejes centrales de propulsión a los directivos de cada una de estas, con el propósito que se conviertan en Líderes Coach capaces de transmitir las ideas, filosofía, valores que pregonan la marca y que son elementos que promueven la integración, el sentido de pertenencia y el desarrollo eficiente en la organización.

- 1) Formalización y actualización de políticas de RRHH
- 2) Diseño de un circuito de comunicación interna
- 3) Formación y desarrollo de competencias de líderes coach para Franquiciados

#### *Acción 1: Formalización y actualización de políticas de RRHH*

##### *Fundamentación*

Se busca el abordaje de principios y valores que se articulen sobre el concepto de Líder Coach como eje central para ser el actor que logre ejercer el rol de transmisor de la filosofía y espíritu Lozada. Si se pretende instaurar lineamientos que se concentren en proyectar la integración de las franquicias y Casa Central, es fundamental comenzando con la formalización de un documento estratégico como lo es la declaración formal de la política de RRHH cimentada en los aspectos antes mencionados.

##### *Logística de la actividad*

- 1) Relevamiento de los intereses directivos y de los franquiciados
- 2) Relevamiento de la esencia y espíritu Lozada
- 3) Análisis y conjeturas para extraer disparadores sobre los principios que regirán la política
- 4) Redacción del boceto de lineamientos de la política
- 5) Presentación a directivos
- 6) Ajustes y modificaciones
- 7) Redacción final.
- 8) Diseño del documento y digitalización del mismo
- 9) Comunicación y difusión hacia las diversas áreas y a los franquiciados

##### *Recursos involucrados*

Recursos Físicos

- Sala de reuniones
- Notebooks
- Acceso a información de la organización /Acceso a red de franquicias de Lozada
- Diseñador Gráfico
- Alimento y bebidas para las reuniones
- Soporte técnico (proyector, iluminación,etc)

#### *Costos*

- Honorarios del diseñador gráfico para el diseño y digitalización del documento: \$45.000
- Alimento y bebidas: \$7500
- Papelería: \$5500
- Notebooks (la organización cuenta con este recurso).
- Soporte técnico (la organización cuenta con estos recursos)

#### *Marco de tiempo estipulado*

Esta será la primera de las acciones a desarrollar en la cronología del plan. Comenzará su etapa de relevamiento en la primera semana de agosto de 2020 para finalizar con la comunicación y difusión a partir del mes de septiembre del mismo período.

#### *Acción 2: Diseño de un circuito de comunicación interna*

##### *Fundamentación*

Como bien se identificó en la etapa de diagnóstico, Lozada no tiene contemplado y desarrollo específico de RRHH para acompañar de forma consistente su plan estratégico, y como tal la comunicación institucional entre Casa Central y los Franquiciados no se encuentra formalizada. Es por eso que como segunda acción de este plan de intervención se propone el diseño y formalización de un circuito de comunicación interna que contemple la actualización de canales ya empleados, como así también la gestación de otros más adecuados y modernos para favorecer al flujo comunicativo entre estos grupos de interés. Dentro de los canales se establecerá una intranet exclusiva para los franquiciados, y un sistema de seguimiento de objetivos y actividades institucionales. A través de estos nuevos

canales, muy ligados y asociados a la comunicación, información y tecnología, se busca establecer un contacto directo e institucional que favorezca una comunicación eficiente, trabajando sobre aspectos operativos y al mismo tiempo sobre una base de desarrollo organizacional.

#### *Logística de la actividad*

- 1) Relevamiento de las perspectivas de los franquiciados respecto a la comunicación con Casa Central
- 2) Diseño y maquetación de los canales.
- 3) Reunión con programador para llevar adelante la programación de la intranet
- 4) Reunión con programador para diseñar el sistema de seguimiento de objetivos y actividades institucionales
- 5) Diseño de los manuales instructivos para el uso de los canales
- 6) Presentación y prueba piloto de los sistemas
- 7) Comunicación y difusión de la implementación de estos nuevos canales
- 8) Capacitación para el uso de las herramientas
- 9) Implementación

#### *Recursos involucrados*

- Sala de reuniones
- Alimentos y bebidas
- Notebooks
- Soporte técnico (Proyector, iluminación, sonido, etc.)
- Papelería
- Acceso a la red y base de datos de franquiciados
- Programador y diseñador gráfico

#### *Costos*

- Alimentos y bebidas: \$4500
- Papelería: \$5500
- Honorarios del programador: \$150.000

- Honorarios del diseñador gráfico: \$40.000
- Digitalización e impresión de instructivos: \$25.000

#### *Marco de tiempo estipulado*

Esta acción comenzará con el relevamiento preliminar en la tercera semana de agosto de 2020, para ser culminada en su fase operativa en octubre del mismo año. A partir de noviembre comenzará la fase 2, es decir la comunicación y capacitación buscando que en diciembre los franquiciados tengan pleno conocimiento de los nuevos canales. Su implementación comenzará en enero de 2021.

#### *Acción 3: Formación y desarrollo de competencias de líderes coach para Franquiciados*

##### *Fundamentación*

Considerando la filosofía desde el espíritu Lozada, y teniendo en cuenta que las franquicias son una extensión de la imagen corporativa de la marca, es fundamental que los directivos y mandos medios de cada una de estas unidades tengan muy presente las formas de gestionar a sus recursos humanos, siempre desde un liderazgo transformacional, capaz de transmitir el proyecto institucional de manera clara y contundente. Es por ello que se propone el diseño de un ciclo de capacitaciones enfocados en directivos y mandos medios de las diversas franquicias, tomando como líneas estratégicas y conceptuales intervenciones desde el coaching, la gamificación, el reconocimiento, y el acompañamiento permanente. Es decir que se trabajará sobre la premisa del liderazgo coach.

##### *Logística de la acción*

- 1) Diseño y elección de las temáticas a implementar en las capacitaciones
- 2) Estipulación de los equipos responsables de impartir las capacitaciones
- 3) Diseño y compra de los elementos didácticos que se utilizarán
- 4) Comunicación y difusión del programa
- 5) Implementación
- 6) Evaluación

##### *Recursos involucrados*

- Sala de reuniones / Espacios y salas de capacitación
- Notebooks
- Acceso a la base de datos de las franquicias
- Canales de comunicación para la difusión de los programas
- Soporte técnico (Proyector. Iluminación, Sonido, etc)
- Alimentos y bebidas
- Materiales didácticos para las jornadas

#### *Costos*

- Alimentos y bebidas: \$75.000
- Papelería: \$14.500
- Materiales: \$35.000

#### *Marco de tiempo estipulado*

Esta táctica se diseñará conjuntamente con los responsables del área de comunicación institucional de Lozada, y se iniciará en septiembre de 2020; la idea básica es tener todo delimitado en cuanto a programación y logística antes de fin de año. De esa manera se podrán implementar las capacitaciones a lo largo de los primeros 6 meses del 2021.

#### *Medición de la propuesta*

##### *Cronograma*

Acciones	Logística	Agosto				Sept				Oct				Nov				Dic				Enero				Feb				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1 - Formalización y actualización de políticas de RRHH	Relevamiento	■	■																																														
	Determinación de los principios			■																																													
	Redacción del boceto				■																																												
	Presentación a directivos					■																																											
	Ajustes y modificaciones						■																																										
	Redacción final							■																																									
	Diseño del documento y								■																																								
	Comunicación y difusión									■																																							
	Implementación																																																
2 - Comunicación interna	Relevamiento			■																																													
	Maquetación de canales				■																																												
	Reunión con programador							■																																									
	Diseño de manuales instructivos								■																																								
	Prueba piloto									■																																							
	Ajustes y modificaciones											■																																					
	Comunicación y difusión												■																																				
	Capacitación													■																																			
	Implementación																																																
3 - Formación Líderes Coach	Diseño y elección de temáticas							■																																									
	Estipulación de los equipos								■																																								
	Diseño y compra elementos									■																																							
	Comunicación y difusión											■																																					
	Capacitación													■																																			
	Evaluación																																																

Fuente: elaboración propia

### *Evaluación del impacto de la implementación*

Acciones	Items	Monto
1 - Formalización y actualización de políticas de RRHH	Honorarios del Diseñador Gráfico	\$ 45.000
	Alimento y bebidas	\$ 7.500
	Papelería	\$ 5.500
2 - Comunicación interna	Alimentos y bebidas	\$ 7.500
	Papelería	\$ 5.500
	Honorarios del Programador	\$ 150.000
	Honorarios del Diseñador Gráfico	\$ 40.000
	Digitalización instructivos	\$ 25.000
3 - Formación Líderes Coach	Alimentos y bebidas	\$ 75.000
	Papelería	14.500
	Materiales	\$ 35.000
Honorarios Profesionales por diseño y seguimiento del plan		\$ 1.000.000
Total		\$ 1.410.500

Fuente: elaboración propia

ROI

Como bien se definió en el objetivo del plan se busca el incremento del 2% de las ventas a un horizonte temporal de 1 año dando inicio desde agosto de 2020 para finalizar en Julio de 2021. Considerando que en la última temporada registrada las ventas totales asumen un valor de \$314.758.608,27, por lo tanto, se proyecta un incremento del 2% materializado en \$ 6.295.172, que serían los beneficios del plan. A este valor se le debe restar los costos totales de la intervención, implicados en un monto de: \$1.410.500, lo que da un valor de: En concreto, los beneficios totales (\$ 4.844.672) son distribuidos en los costos totales (\$ 1.410.500), dando un resultado final de: 3,43. Este indicador es extrapolado en porcentaje, llegando a una cuantificación de 343%, alcanzando el valor del retorno de lo invertido. Es decir que por cada \$ 1 invertido por Lozada en este plan de RRHH experimentará un retorno del 343% en concepto de gestión y desempeño organizacional/comercial.

## **Conclusión y Recomendaciones**

A partir del trabajo implementado, que tuvo como formato el diseño de un reporte de caso en el que se configuró un plan de implementación de Recursos Humanos a partir de un análisis situacional sobre esta organización, en la que Lozada Viajes demuestra una carencia en cuanto a su estrategia funcional de Recursos Humanos, principalmente alusiva al desarrollo de la comunicación interna como una herramienta que estimule la formación de líderes coach, en el marco de una sistematización en la que la vinculación entre casa central y las franquicias se vuelve determinante, y por ende haber trabajado sobre este pilar (comunicación interna), para fomentar el desarrollo de este perfil de liderazgo (líder coach), se tornó fundamental en la empresa.

Concretamente, y considerando la problemática antes mencionada, sabiendo de las repercusiones en el mediano y largo plazo sobre la deficiencia de no contar con líderes que acompañen el modelo de negocios que se replica en las distintas franquicias, es sin dudas

una falencia que atañe específicamente al área recursos humanos, es por ello que se comenzó planteando la actualización y la profundización de una filosofía de esta área, diseñando un documento estratégico que permitiese establecer los parámetros necesarios para transmitir los requerimientos que fuesen las pautas de la comunicación y la formación de los líderes coach. Por supuesto se articuló un circuito de capacitación y formación, siempre desde el aunamiento de elementos comunicativos.

En ese contexto se generó un desenvolvimiento que le permitirá a Lozada Viajes establecer una afluencia de su cultura, siendo ésta el bagaje conceptual para transmitir los estímulos comunicativos que sean los pertinentes para fomentar aquel perfil de liderazgo que sea también un canal de transmisión de los valores, y de las formas de trabajo que, desde casa central se han estipulado.

Cabe mencionar que lo que aquí se le ha propuesto a la empresa es un plan específicamente enfocado en sus necesidades y características, y que no puede generalizarse lo propuesto, ya que de buscar replicarse en otro contexto deberán efectivizarse las adaptaciones del caso que lo amerite.

En cuanto a las recomendaciones este plan necesita ser complementado con un abordaje de investigación constante, es decir de realizar un análisis situacional que actualice la realidad de cada una de las franquicias. Para esto será importante también tener un sistema de base de datos en la que se vayan incorporando los datos más específicos y al mismo tiempo ágiles para la toma de decisiones desde el área de recursos humanos. De igual manera se deberá actualizar la gestión y la incorporación de nuevos canales de comunicación interna, principalmente aquellos referidos a la articulación de las TICs (Tecnología de Información y Comunicación).

Sin lugar a dudas que el trabajo sobre la gestión de la comunicación interna y el desarrollo del perfil de liderazgo coach es un tema en crecimiento y como tal se recomienda abordar antecedentes que permitan incrementar el conocimiento y la reflexión sobre la temática, y es a partir de allí que este trabajo puede alinearse a nuevas investigaciones para luego aplicar esta técnica de combinación entre la comunicación y la formación de los líderes en las organizaciones.

Dentro de las problemáticas no abordadas puede establecerse el aspecto referido a la estructura organizacional, ya que una empresa con tantos años de trayectoria, y al mismo tiempo con una ramificación en más de 80 franquicias necesita una estructura que trascienda el eje funcional y comience a trabajar geográficamente y también por procesos, por lo tanto, se recomienda a Lozada realizar un plan que complemente este desarrollo comunicativo teniendo en cuenta la definición y la determinación de una estructura de estas características.

## **Bibliografía**

### Libros

Alles, M (2013) Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Editorial Garnica. Buenos Aires.

Anzorena, O. (2016). Maestría Personal: el camino del liderazgo, Buenos Aires: Lea.

Baguer Alcalá, A (2009) Dirección de personas = Un timón en la tormenta. Editorial: Díaz de Santos. Madrid

Bass, B y Riggio, R (2014) Liderazgo Transformacional. Editorial: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. New Jersey

Villafañe, J. (2015); Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas; Barcelona; Editorial Pirámide

Whitmore, J. (2005). Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas. Buenos Aires: Paidós.

## Artículos de internet

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

Dirección General de Estadísticas y Censos de la Provincia de Córdoba (2019) Datos Abiertos: disponible en: <https://estadistica.cba.gov.ar/sociedad/>. Extraído el día: 10/4/2020

Entorno Turismo (2019) Los tipos de turismo. Recuperado <https://www.entornoturistico.com/cuales-son-los-tipos-de-turismo-que-existen/> Extraído 11/04/2020).

FIT (2019) Las nuevas tecnologías en el turismo. Recuperado de <https://fit.org.ar/adaptarse-a-las-nuevas-tecnologias-en-el-turismo/> Extraído el 10/04/2020.

Gobierno de la Nación (2019). Recuperado en <https://www.argentina.gob.ar/consultar-en-linea-sobre-agencias-de-viajes>. Extraído el día 14/04/2020

INDEC (2018) Informes Técnicos: disponible en: [https://www.indec.gob.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=13&id\\_tema\\_3=56](https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13&id_tema_3=56). Extraído el día: 4/4/2020

INDEC (2019) Turismo. Disponible en: [https://www.indec.gob.ar/nivel3\\_default.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=13](https://www.indec.gob.ar/nivel3_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13). Extraído el día 7/4/2020).

Infobae, (2019). Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2018/08/30/en-el-transcurso-de-2018-el-peso-argentino-perdio-mas-de-la-mitad-de-su-valor/> Extraído el 10/04/2020

Marchiori, M (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. Ciencias de la Información, Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1814/181422294008>. Extraído el día 19/5/2020

Vidal Salazar, M.D., Cordón-Pozo, E. y Ferrón-Vílchez, V. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas (Efficacy of Coaching

on the Processes for Business Improvement): *Universia Business Review*. 31, 82-101

.