

Trabajo Final de Graduación



Reporte de casos

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Plan de Comunicación Interna Lozada Viajes

Nombre y apellido Verónica Lourdes Ottonello Martínez

DNI 94339705

Legajo VRPI04112

(Junio / 2021)

Resumen

Las relaciones públicas representan una forma única de promover la organización, sus productos o servicios, mediante la construcción de una mayor visibilidad en el espacio público. Por consiguiente, representan una forma estratégica de comunicación, que se centra en ganar la comprensión de la audiencia y su aceptación, así como en el proceso de construcción de una buena relación entre una organización y su público. En el sector turístico, las relaciones públicas son más que una necesidad. El mayor desafío consiste en identificar las formas más eficientes de promover los productos turísticos, construir una imagen positiva, aumentar la visibilidad de los destinos turísticos, con el fin de atraer un número significativo de turistas. Por lo que pueden representar un puente hacia el cambio, un medio para adaptarse a las nuevas actitudes desencadenadas por el cambio. A partir de estas consideraciones, el propósito de la investigación fue analizar la agencia de viajes llamada Lozada Viajes. En este sentido, las relaciones entre la casa matriz y las franquicias fueron desde un principio resultante de procesos que lleven a una optimización de la comunicación entre las mismas. Con el paso del tiempo dicha comunicación se vio quebrantada por lo que después de un análisis pormenorizado de la empresa y de sus interrelaciones con su público objetivo se llevó a cabo un Plan Comunicacional para eficientizar cada uno de los procesos, desarrollar tácticas que afiancen la relación entre sus miembros y mejoren la comunicación entre la casa matriz y las franquicias.

Palabras claves: Relaciones Públicas, Plan de comunicación interna, clima organizacional, franquicias, comunicación.

Abstract

Public relations represent a unique way to promote the organization, its products or services, by building greater visibility in the public space. Consequently, they represent a strategic form of communication, which focuses on gaining audience understanding and acceptance, as well as the process of building a good relationship between an organization and its audience. In the tourism sector, public relations are more than a necessity. The biggest challenge is to identify the most efficient ways to promote tourism products, build a positive image, increase the visibility of tourist destinations, in order to attract a significant number of tourists. So they can represent a bridge to change, a means to adapt to the new attitudes triggered by change. Based on these considerations, the purpose of the research was to analyze the travel agency called Lozada Viajes. In this sense, the relationships between the parent company and the franchises were from the beginning the result of processes that lead to an optimization of communication between them. With the passage of time, said communication was broken, so after a detailed analysis of the company and its interrelationships with its target audience, a Communication Plan was carried out to make each of the processes more efficient, develop tactics that strengthen the relationship. among its members and improve communication between the parent company and the franchises.

Keywords: Public Relations, Internal communication plan, organizational climate, franchises, communication.

Índice de contenidos

1. Introducción	1
<i>1.1 Marco de referencia institucional</i>	1
<i>1.2. Breve descripción de la problemática</i>	2
<i>1.3. Resumen de antecedentes</i>	3
<i>1.4. Relevancia del caso</i>	4
2. Análisis de la situación	5
<i>2.1. Descripción de la situación</i>	5
<i>2.2. Análisis del contexto</i>	5
<i>2.3. Diagnóstico Organizacional</i>	9
<i>2.4. Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera</i>	11
3. Marco Teórico	15
4. Diagnóstico y Discusión	17
<i>4.1. Declaración del problema</i>	17
<i>4.2. Justificación del problema</i>	18
<i>4.3. Conclusión diagnóstica</i>	18
5. Propuesta	19
<i>5.1. Objetivo general</i>	19
<i>5.2. Objetivos específicos</i>	19
<i>5.3. Alcance</i>	20
<i>5.4. Limitaciones</i>	20

<i>5.5. Tácticas</i>	20
<i>5.6. Cronograma de Actividades – Diagrama de Gantt</i>	26
6. Conclusión y Recomendaciones	28
Bibliografía	30
Otras fuentes	32

Índice de Tablas

Tabla 1. Detalle de cada componente para el programa de implementación y optimización de las herramientas de comunicación	21
Tabla 2. Componentes del programa capacitación	23
Tabla 3. Componentes del programa contacto	25
Tabla 4. Diagrama de Gantt	27

Anexo

Diseño objetivo 3 - Fomentar la comunicación entre los colaboradores de casa central y los colaboradores de las franquicias	34
Presupuesto	41

1. Introducción

1.1 Marco de referencia institucional

Lozada Viajes es una agencia de viajes originaria de la Provincia de Córdoba. Sus comienzos se remontan a principios de 1987, donde la familia Lozada comienza a incursionar un nuevo recorrido juntos, el de crear dicha empresa. Comenzó como una compañía turística y con el paso del tiempo agregó el servicio de viajes para personas de negocios orientado a empresas de Córdoba.

De esta manera y llegando al año 2000, deciden abrir una sucursal en dicha provincia y ya para el año 2004 tenían dos agencias en Córdoba Capital y una en Buenos Aires. En dicho momento se encontraron en un periodo de auge comenzado alianzas comerciales con la empresa VISA para ampliar su mercado objetivo como también afianzarse en el sector. Un año más tarde, uno de los hijos de la familia Lozada se coloca al mando y comienza su periodo de reestructuración llegando al año 2005 con la apertura de la primera franquicia, sumado a sus tres locales propios que tenían hasta el momento.

En la actualidad la empresa cuenta con 80 franquicias ubicadas en el Gran Buenos Aires, Córdoba Capital y Córdoba provincia, Catamarca, Chubut, Neuquén, Salta, San Luis y Tierra del Fuego.

En cuanto a la misión de la empresa, se destaca aspectos fundamentales desde el crecimiento de sus empleados como así también de cada una de las franquicias lo que denota el ímpetu en el respeto y la gestión continua de sus valores. En cuanto a la visión se pone énfasis en el cariño de cada uno de sus clientes para lograr ser una inspiración

como empresa. Otros aspectos importantes sobre los valores, misión y visión se pueden visualizar en su página web¹.

1.2. Breve descripción de la problemática

Hoy en día, las personas pasan la mayor parte del tiempo de sus vidas en diferentes tipos de organización: escuela, trabajo, pasatiempos, etc. Y para que las organizaciones funcionen se requiere una comunicación interna eficaz.

El empleado de la actualidad es una persona diferente en términos de valores y necesidades que su contraparte en décadas anteriores. Presentemente, la mayoría de los empleados de la organización tienen mayores expectativas en cuanto a lo que obtendrán de sus carreras laborales y tienen la necesidad de informarse más sobre la empresa en donde trabajan. El lugar de trabajo también se vio modificado en el tiempo: más personal, más horas, más cargas de trabajo y mayor énfasis en el desempeño y en la productividad. El entorno empresarial es cada vez más complejo y altamente competitivo poniendo mayor presión sobre los empleados y también exige un esfuerzo más concertado en el área de la comunicación interna. Es menester que el público interno se encuentre satisfecho, ya que de estarlo actuaran como grandes aliados para el logro de los objetivos planteados. Para esto es fundamental no solo focalizar sobre los objetivos de la empresa sino que también sobre los objetivos personales de los públicos internos.

Por consiguiente, implementar sistemas de comunicación, que sean eficientes, efectivos y oportunos es un gran reto para toda organización independientemente de su tamaño. Lograr esto en una gran organización de franquicias presenta desafíos adicionales. La naturaleza de la franquicia y el equilibrio de poder entre franquiciados y el franquiciador son las principales razones por las que la comunicación en dichas

¹ Pilares institucionales de la empresa Lozada Viajes disponibles en su página:
<https://www.lozadaviajes.com/nosotros>

empresas se complica aún más. Por lo que, el presente trabajo se realiza porque una comunicación interna bien organizada es esencial para que los empleados puedan delegar el trabajo, así como informar a los demás sobre el estado de sus proyectos y tareas. Para poder llevarlo a cabo cada persona tiene que comunicarse correctamente, por el canal adecuado y de manera eficaz. Es necesario que exista una forma funcional de mantener a todos informados sobre cada una de las políticas y actividades que todos deben saber. El objetivo de este reporte de casos es encontrar pautas funcionales para la comunicación interna de la empresa que pueda ser utilizada en la vida cotidiana en la oficina y extenderla a sus franquicias de forma óptima.

1.3. Resumen de antecedentes

Según el aporte de Nadir Emilio Ayrad (2020) *Técnicas de Relaciones Públicas como estrategias de mejora en la industria turística a través de la comunicación externa* una de las tácticas principales es abordar la comunicación interna con el fin de lograr los objetivos propuestos por la organización. Por lo cual se considera este trabajo como punto de partida ya que demuestra la importancia de la comunicación interna dentro de la amplitud de las Relaciones Públicas.

Otro proyecto considerado es el de Tatiana Denisova (2017) *Problemas internos de comunicación en una empresa multinacional* porque analiza que, teniendo en cuenta la naturaleza de una organización y su tamaño el éxito de las iniciativas de comunicación corporativa es influenciado por los distintos canales de comunicación. Si estos son los adecuados y además se fijan estrategias para afianzarlos entonces la comunicación si fluirá en todas las áreas y en todos los procesos.

Por otro lado, se considera el trabajo realizado por Balarezo Toro (2014) *Propuestas de Comunicación interna para la Unidad de Comunicación Social*, en donde el autor parte de la premisa en el nivel de satisfacción de los empleados poniendo énfasis

en la comunicación. Esto quiere decir que es un componente esencial también para el presente trabajo el de mantener a los empleados de las franquicias satisfechos por medio del ser escuchados. Ya que un punto también analizado en la empresa en estudio es que los empleados no están satisfechos con respecto a su crecimiento dentro de la empresa.

1.4. Relevancia del caso

El presente proyecto se encuentra orientado a la comunicación interna en la empresa Lozada Viajes teniendo en cuenta a sus franquicias. Con el mismo, se pretende encontrar las prácticas más funcionales para la comunicación interna en la organización, fortaleciendo los lazos con los públicos internos con el fin de lograr la correcta fluidez de los canales de comunicación.

Es fundamental detectar y reconocer los términos de "comunicación", "franquicias" y "comunicación organizacional" para poder comprender los aspectos fundamentales que los rodean y mejorar los procesos en torno a dicho tema. Así como también, se debe detectar las fallas en sus procesos de comunicación.

La mayoría de las organizaciones no han realizado un estudio de cómo funciona el proceso de la comunicación. La comunicación es una de esas cosas con las que nos enfrentamos todos los días, por lo que la mayoría de las personas asumen que saben sobre la misma. Pero la realidad demuestra lo contrario, ya que algo tan básico sigue ocasionando disfunciones dentro de dichas empresas.

El problema de la investigación en este estudio es averiguar si la comunicación interna en la empresa no está trabajando con la mayor eficacia posible. Puede ser necesario fortalecerla a través de estrategias implementadas con el fin de promover una dinámica óptima entre los empleados de la casa central como también con los de las franquicias. Así mismo se analizan los canales de distribución de la información, cómo

funciona la comunicación formal e informal, para detectar cualquier falencia que se pueda observar.

2. Análisis de la situación

2.1. Descripción de la situación

Se realizó un análisis de situación dentro de la empresa Lozada Viajes mediante el método cualitativo no probabilístico intencional, y se observó que no existe una estrategia clara en cuanto a los procesos de comunicación. Se evidencia entonces que existe una falta de análisis sobre su aspecto relacional, con una peculiar necesidad de profundizar sobre los intercambios informales dentro de la organización. Además, los canales de comunicación son débiles y deficientes ya que aún existen franquicias que no poseen el software oficial de la empresa. La utilización de e-mails es moneda corriente pero no se encuentran estandarizadas las plataformas ni las formas correctas de uso. Esto causa como consecuencia la desinformación de los colaboradores al no recibir correctamente o no visualizar la información en el momento adecuado.

En definitiva, la empresa necesita desarrollar procesos sólidos y fiables a través de una estrategia comunicacional, eliminar los tiempos muertos hasta que la información la reciben los empleados y optimizar los canales de comunicación desde la casa central hacia las franquicias sin olvidar la comunicación entre todos los empleados de las mismas.

2.2. Análisis del contexto

El análisis del contexto se realiza a través de una herramienta utilizada a nivel global que es el análisis PESTEL. El mismo abarca cada una de las variables que influyen de manera directa sobre la empresa en general.

Dimensión Política – Legal: En cuanto a las leyes principales que regulan la industria del turismo en Argentina son:

- Ley Nacional de Turismo 25997
- Ley 18829 - Agentes de viajes.
- Normas ISO 9001 – ISQ Turístico y ISO 21902 “Turismo accesible para todos”.

Esta última tiene inferencia en la protección y cuidado del medio ambiente. Desde el gobierno argentino se ha decretado un Plan Federal, enfocado al Turismo Sustentable 2025. Básicamente promueve el turismo como un derecho de todo ciudadano y que logre la inclusión social. Destaca fundamentalmente la conservación del patrimonio nacional y el establecimiento de políticas dirigidas a la gestión y mejoramiento de las regiones turísticas del país.

En efecto, las medidas políticas se engloban en programas y planes que logren la reactivación del turismo en el país. Las mismas están basadas no solo a nivel económico como es el Fondo de Promoción Turística² sino también con la creación de un Consejo que brinda soporte en cuanto a la reactivación del turismo.

Dimensión económica: Por otro lado, a nivel histórico la industria de viajes y turismo se considera una fuente de crecimiento y empleo en Argentina y ha progresado considerablemente para su número de llegadas internacionales desde 2003 sobre la base de las Estadísticas de la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (Argentina, 2011; Base de datos -Turismo mundial, 2011). En la actualidad Argentina es considerada el tercer país más grande de viajes y turismo en América Latina, mientras

² Fondo aportado por el Instituto de Promoción Turística (INPROTUR)

que los dos primeros siguen siendo México y Brasil (Informe de investigación sobre el impacto de los viajes y el turismo en Argentina, 2011; Viajes y Turismo Mundial Comunicados de prensa del Consejo, 2007).

La industria ha tenido una contribución creciente a la economía argentina. Ha enfrentado un progreso considerable y un crecimiento récord durante los diez años anteriores, principalmente después de la devaluación de la moneda en enero de 2002 (Knowles 2004). Como han anunciado las autoridades gubernamentales el país subió del puesto 40 en el ranking mundial en 2003 al puesto 19 a nivel internacional en 2015 (MercoPress, 2016).

Con la tasa de crecimiento anual esperada del 4,4%, la industria de Viajes y Turismo industria generó ARS 206,2 mil millones en 2017, mientras que esta cifra fue de ARS 84.000 millones de actividad económica en 2007. En términos de empleo, hubo 1.631.000 puestos de trabajo en la industria argentina de viajes y turismo en 2007, mientras que la cifra aumentó a 1.950.000 puestos de trabajo en 2017, un crecimiento del 9,8% del total (Informe de investigación de impacto económico de viajes y turismo de Argentina, 2018). Como ejemplo, el aumento del turismo interno, por sí solo, generó 232.000 puestos de trabajo en el sector hotelero y de restauración en 2016 (Informe de Turismo de Argentina, 2018).

Además, el aumento en el número de turistas está más relacionado con los turistas de otros países latinos. Solo en 2015, el número de turistas de Brasil tuvo un 385% de crecimiento respecto al año anterior. Uruguay y Chile quedaron en el segundo y tercer lugar, con respectivamente 94,8% y 73,2% de crecimiento. Del mismo modo, hubo un aumento en el número de turistas de Estados Unidos y España también; pero con un porcentaje de tasa de crecimiento bastante menor 2,7% para Estados Unidos y 14,8% para España en dicho año.

Dimensión social: Un aspecto fundamental que ha marcado un antes y un después, es la crisis sanitaria que se está viviendo a nivel mundial a causa del Coronavirus llamado COVID-19. La mejor práctica de comunicaciones internas dicta que al introducir cambios en el lugar de trabajo, los empleados deben mantenerse informados sobre la información importante de manera oportuna, la comunicación debe ser clara y concisa y transmitida a través de canales efectivos.

La pandemia ha ayudado a centrarse en los beneficios de la comunicación interna, cambiando las comunicaciones, como también lo que se debe comunicar y su frecuencia.

Muchas organizaciones han inscrito equipos de noticias internos y han rediseñado rápidamente sus canales para garantizar que, cuando estén separados, puedan estar juntos, desde el contenido interno hasta la colaboración. Tomadas por sorpresa, muchas empresas ahora estarán monitoreando la señal para una mayor interrupción de los modos de trabajo. La situación con la pandemia significa que las cosas cambian constantemente: las directivas, las políticas y las noticias que se comparten con los empleados cambiarán a menudo. Cuando sucede algo importante, es fundamental compartir información precisa al respecto rápidamente con los empleados. Si hay un retraso, las personas pueden seguir actuando de una manera contraria a lo que le gustaría a la empresa. Esto puede incluir poner en peligro su propia salud y seguridad.

Ahora bien, la industria de viajes y turismo fue la más afectada. Después de la propagación de la pandemia en los dos primeros trimestres de 2020, al menos el 93 por ciento de la población mundial vivía en países con restricciones de viaje relacionadas con el coronavirus, y aproximadamente 3 mil millones de personas residían en países que imponían cierres fronterizos completos a los extranjeros.

Con el pasar de los meses, la industria pudo comenzar a funcionar nuevamente con todas las restricciones y protocolos obligatorios. Esto ha llevado que el turismo no sólo haya cambiado en cuanto a actividades sino que se tuvo que reinventar por completo para ajustarse a tales protocolos.

Dimensión tecnológica: En cuanto al entorno tecnológico, también está sumamente considerado en la empresa de estudio. La utilización de canales digitales como es la página web como también los portales de ventas donde se realiza promociones la ha llevado a incursionar de manera activa sobre los mismos. Por consiguiente, repercute en la introducción de un canal más de atención sumado a la venta directa desde los locales. Sin embargo, los cambios tecnológicos que se avecinan a nivel global deben ser considerados por la empresa para adecuar cada uno de sus procesos teniendo en cuenta una mayor capacitación a sus empleados como el mejoramiento de los recursos informáticos con los que cuenta en la actualidad.

2.3. Diagnóstico Organizacional

Para poder desarrollar esta sección con mayor eficacia se utiliza la herramienta FODA.

Fortalezas: la empresa ha estado operando como una compañía de viajes local durante años. Los empleados adquirieron habilidades y experiencias, lo que les permitió crear sin problemas cada uno de los recorridos, resolver problemas diarios y lidiar con situaciones emergentes. Los clientes afirman que no solo los guías turísticos están bien informados al explicar los recorridos de cada viaje sino también que los conductores son amables y saben mucho sobre los lugares escénicos que visitan los clientes.

También cuenta con paquetes turísticos atractivos por medio de la diversidad y la popularidad, convirtiendo a la empresa en una agencia de viajes reconocida por más de 30 años.

Así mismo, la imagen de la empresa se ha sostenido durante años de forma reconocida y de una empresa seria en el mercado. Las publicidades dentro de cada medio informativo es una prueba contundente de la calidad de los servicios que brinda.

Debilidades: la falta de sensibilidad a las tendencias tecnológicas. Los empleados existentes tienen experiencia y son leales a la empresa, esto le ha traído beneficios para la misma durante años. Sin embargo, a medida que la nueva generación ha subido al escenario, parece que los empleados existentes no pueden captar la velocidad cambiante del mercado. Siguen apareciendo nuevas tecnologías e ideas, pero el personal de la empresa no puede reaccionar con la suficiente rapidez a las tendencias emergentes del mercado.

Por otro lado, existe un punto también que se remarcó que fue una menor satisfacción laboral, llevando consigo aparejado una alta rotación. La poca comunicación para conocer las expectativas del personal en cuanto a su crecimiento ha provocado una mayor rotación del personal en los últimos años. La alta rotación de empleados hace que la capacitación sea más frecuente. Esto se traduce en mayores costos, empleados menos experimentados y mayores incógnitas en la base de empleados en su conjunto.

Por último en cuanto al aspecto fundamental está situado en torno a la deficiente comunicación interna tanto en la casa central como con las franquicias. En cuanto a este punto se retomará más adelante en su análisis.

Oportunidades: las políticas gubernamentales del país que giran alrededor de una reestructuración del turismo, viajes low – cost y mayores cantidad de rutas constituyen

por demás nuevas oportunidades para incrementar la oferta y seguir posicionándose en el mercado.

Amenazas: un foco importante es el aumento de la competencia digital u online. Por lo que es imperante realizar estrategias de cada uno de los productos ofrecidos con el fin de no disminuir su porción de mercado.

2.4. Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

La empresa es líder del mercado en este momento. Tiene una fuerte economía y posición financiera. Tiene como objetivo promover un crecimiento económico a largo plazo, la estabilidad social para ayudar a la prosperidad y al progreso, para proporcionar la preservación de un medio ambiente favorable y un uso racional de los recursos naturales.

Lozada busca una Política de Gestión de Personal para poder crear un ambiente de trabajo donde todos los empleados puedan brindar su opinión y que pueda decirse en voz alta. Así mismo poder lograr que la información pueda circular alrededor de la empresa, entre los empleados, manteniéndolos actualizados y que al mismo tiempo, dicha información permanezca dentro de la misma y que no se filtre hacia los competidores.

En cuanto a sus públicos internos la empresa, en la actualidad, cuenta con 30 empleados ubicados en sus tres locales propios pero también se consideran cada uno de los empleados que conforman las franquicias.

Es por esto que Lozada Viajes busca revindicar su cultura destinada a poner en manifiesto un plan comunicacional para que cada empleado tenga presente los objetivos tanto operativos como estratégicos y puedan reafirmar sus pilares institucionales sobre cada uno de ellos.

En consecuencia, se busca analizar cada uno de los canales internos con los que cuenta y buscar pautas de mejoramiento sobre los mismos. Al mismo tiempo se pretende agregar nuevos canales para que toda la empresa en su conjunto logre cada una de las metas propuestas por la dirección.

Se espera del mismo modo, agilizar el flujo de información de ambas partes tanto de los empleados con los directivos como también viceversa.

Las estrategias de comunicación dentro de la empresa enfrentan una serie de desafíos en mantener una comunicación eficaz hacia los empleados dentro de la misma, como también hacia las franquicias. Los desafíos incluyen: proporcionar información regionalmente relevante para una amplia gama de franquiciados, facilitando la comunicación orientada a los negocios entre franquiciados; comunicar mensajes que exigen consistencia y diversidad simultáneamente y creando líneas abiertas de comunicación que incluya a todas las partes interesadas.

Por otro lado, Lozada Viajes en los últimos años ha sorteado diversos problemas tanto a nivel país como dentro del sector. Su modelo de gestión le ha permitido estar por encima de otras agencias de viajes posicionándola en el primer puesto dentro del mercado. Sin embargo a través de la información obtenida, se pudo determinar que el intercambio de información tanto informal como formal entre la gerencia y los empleados era limitado. Los sistemas y la tecnología operante abarcada algunos procesos de enviar y recibir mensajes aunque algunos de ellos no eran visualizados por todos los empleados provocando desconciertos y atrasos en algunas actividades. Así mismo, se contempla que la comunicación giraba básicamente en torno a reuniones y envíos de mail, dejando afuera herramientas por demás beneficiosas como son los boletines, encuestas, materiales de circulación, líneas directas, intranet, tableros de anuncios y buzones de sugerencias.

Por consiguiente, estas herramientas constituyen parte del proceso de la comunicación y deben ser tenidos en cuenta tanto del mensaje como del medio utilizado.

Otro punto analizado, es que debido a una falla en la comunicación, los empleados de la empresa no son escuchados de manera óptima, provocando que no se sientan contenidos ni valorados. Particularmente aquellos que buscan el crecimiento a través de un plan de desarrollo profesional. Esta insatisfacción laboral debe ser tomada en cuenta por la empresa, ya que los empleados ahora miran más allá de su pago por cualidades adicionales en un lugar de trabajo. Desean una compañía que puedan creer, y un sentimiento genuino de que lo que hicieron todos los días marcó la diferencia.

Es evidente que el proceso de la comunicación abarca aspectos más allá del solo comunicar, aspectos relevantes como conocer las expectativas de los empleados, determinar su satisfacción laboral y conocer si se encuentran incentivados para realizar sus tareas diarias forman parte de dicha herramienta, delimitando el éxito o fracaso de cualquier organización.

Así mismo, es imprescindible destacar el valor de las relaciones públicas para una organización y cómo es necesario demostrar ese valor, dentro de la gestión estratégica de dicha empresa. El aporte realizado permite brindar soluciones para disminuir los costos de funcionamiento teniendo presente que el Plan Comunicacional abarcará dichos cambios, así mismo la posibilidad de reducir conflictos entre la casa matriz y las franquicias y por último mejorar el desempeño tanto financiero como del capital humano dentro de la empresa Lozada Viajes

En cuanto a las franquicias es de suma importancia, no descuidar su crecimiento ya que son el reflejo de la imagen de la casa central. Cualquier inconveniente que se pueda presentar en alguna franquicia repercutirá de manera directa a toda la empresa. En

consecuencia, al analizar dicha empresa se la debe considerar con un todo y cada una de las estrategias implementadas tendrá efecto en todas sus sucursales.

De lo dicho, se plantea la necesidad de implementar un Plan de Comunicación dentro de la empresa Lozada Viajes considerando cada una de las franquicias dentro de dicho plan. La estrategia utilizada tendrá impacto dentro de los pilares institucionales, optimizándolos para lograr una eficientización a nivel general y a nivel de cada uno de los procesos que intervienen diariamente.

Mapa de públicos de Lozada Viajes

A continuación se detalla el público objetivo teniendo en cuenta su impacto dentro de la empresa

Público más cercano:

- Empleados
- Clientes actuales
- La comunidad
- Medios de comunicación
- Proveedores

Público intermedio:

- Bancos
- Familiares del personal
- Clientes potenciales
- Competidores

Público más lejano:

- Legisladores
- Clientes pasados
- Gobierno
- Sindicato

Los empleados son el eje central de cualquier empresa. Más allá de cada uno de los componentes antes mencionados, considerar a los empleados su público principal

lleva a la empresa tomar acciones para resolver sus deficiencias sin perder de vista a sus colaboradores. Del mismo modo, es necesario considerar que la comunidad ejerce una mayor presión sobre la empresa, en tal sentido es a primera plana un indicador inclusivo de la eficiencia de la misma. Al ser una agencia de viajes las recomendaciones de un cliente hacia otro influyen de manera directa.

En cuanto a los clientes intermedios un aspecto fundamental también hace referencia a los competidores. Aunque la empresa se encuentra en la actualidad en una posición ventajosa con respecto a ellos, las tareas y metas siempre deben estar a la orden del día para poder ir un paso adelante con respecto a los mismos.

Por último, otro aspecto a considerar son las legislaciones y decretos. Particularmente frente a la pandemia del Covid-19 ha ejercido influencia principalmente por la cancelación de vuelos y el confinamiento obligatorio que alrededor del mundo se ha vivido. Aunque la situación está comenzando a revertirse aún quedan aspectos por solventar con respecto a este tema.

3. Marco Teórico

Las relaciones públicas: Las relaciones públicas contribuyen a la eficacia de la organización mediante el seguimiento del medio ambiente y la conciliación de objetivos y misiones con los de los públicos más estratégicos que limitan o mejoran la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos. Los profesionales de relaciones públicas luego desarrollan programas de comunicación para construir relaciones con esos públicos estratégicos y reducir la incertidumbre y el conflicto.

Recientemente, cada vez más académicos han examinado el valor de las relaciones públicas en el nivel organizacional al observar el cultivo de relaciones con diferentes públicos (por ejemplo, Broom et al., 1997; Ferguson, 1984; Hung, 2002; J. Grunig y

Huang, 2000; L. Grunig y col., 1992; Rhee, 2004) estableciendo un marco teórico propicio en la importancia de las relaciones públicas dentro de la comunicación de la empresa.

La comunicación organizacional: La comunicación organizacional no solo incluye el paradigma tradicional de la comunicación "saliente", haciendo referencia a la transmisión de mensajes a las audiencias solamente (Zerfass, Tench, Verhoeven, Verčič y Moreno, 2010). Además, hay evidencia empírica de que una comprensión más completa de la función de la comunicación también debe incluir las actividades "entrantes" de escuchar y monitorear para poder transmitir la estrategia general. Estas actividades de comunicación tienen lugar en casi todos los puntos de la organización, no solo en el departamento de comunicación (Belasen, 2008). En efecto, el enfoque debe ampliarse y vincularse conscientemente a las interacciones cotidianas tanto con proveedores, socios comerciales, departamentos públicos, empleados potenciales u otros grupos de partes interesadas externas dentro de la ejecución del trabajo individual (Heide y Simonsson 2011). Todos a nivel general necesitan estar familiarizados con los objetivos y mensajes de la comunicación corporativa.

Comunicación interna: En los últimos años el enfoque de la comunicación interna se ha visto obligado a ajustarse a numerosos cambios en el lugar de trabajo. Argenti (1998) analizó sobre los cambios en las organizaciones que afectaban al lugar de trabajo y, a su vez, a los empleados. Detalló que, "el entorno general es más competitivo que nunca, más global que en el pasado y más interdependientes de otras organizaciones... Estos cambios presionan a los empleados y crean la necesidad de un enfoque más coordinado para la comunicación entre ellos".

De su análisis se desprendieron los siguientes investigadores (por ejemplo, Smidts, Pruyn y Riel, 2001; DeBussy, Ewing y Pitt, 2003; DeRidder, 2004; Holtz, 2004;)

que comenzaron a encontrar que la comunicación no solo mejoraba la satisfacción de los empleados, sino que también producía una mayor identificación organizacional (Smidt et al.), como también un mayor apoyo en las metas organizacionales (Holtz).

4. Diagnóstico y Discusión

4.1. Declaración del problema

De acuerdo con lo analizado se visualiza que la empresa Lozada Viajes necesita enfatizar el proceso de la comunicación, no solo a nivel interno sino también teniendo presente los colaboradores de las franquicias, los proveedores, los clientes que también forman parte en cada uno de sus procesos.

Por otro lado, existen diferentes canales de comunicación dentro de la empresa que se utilizan en la vida laboral diaria. Algunos funcionan de manera eficaz, otros simplemente existen. Así mismo, la comunicación dentro de cada oficina está presente, la diferencia se presenta en la comunicación entre oficinas. En cuanto a las reuniones grupales todo el personal se reúne para una reunión muy pocas veces al año, por lo general hay una reunión de personal a fin de año donde discuten lo que ha sido logrado, qué ha cambiado en el último año y cuáles son los planes futuros. En tanto las reuniones también se dan por departamento de manera individual. En estas reuniones se suelen hablar de los problemas actuales que suceden en sus departamentos, qué se debe hacer, quién será responsable de qué, de lo que ya se ha hecho, etc.

Otro canal utilizado son los mail. El correo electrónico es una de las formas más importantes de comunicación interna dentro de la empresa ya que se utiliza mucho para comunicarse con los clientes, entre sí y con fines informativos. El problema radica en que algunas franquicias, los empleados nuevos utilizan su mail personal y no de la empresa

debido a la demora en la carga de datos de dichos empleados. En consecuencia, surgen retrasos en cuanto a la recepción de la información.

Por lo dicho es necesario reforzar a través de un Plan de Comunicación Interna cada uno de los procesos detallados con el fin de que los mensajes lleguen a todos los empleados de forma expresa y rápida.

4.2. Justificación del problema

Una vez que la empresa comprenda que los empleados a nivel general deben recibir y entender cada uno de los mensajes como también optimizar cada canal de comunicación permitirá eficientizar cada una de los procesos de manera expedita. En efecto, las demoras en la resolución de problemas como en la actuación frente a cualquier acontecimiento puede ser resuelto contando con la información pertinente en el momento justo.

También como se comentó algunos empleados se sienten poco valorados dentro de la empresa y este factor debe ser tenido en cuenta por parte de los superiores. Desarrollando un Plan de Comunicación efectivo las opiniones de los empleados podrán ser tenidas en cuenta incluso.

En definitiva, el desarrollo de un Plan de Comunicación brinda sustento por medio de la incorporación de nuevos paradigmas que regulan aspectos sociales, culturales y tecnológicos logrando de esta manera una visión holística de cada aspecto vinculado a la comunicación.

4.3. Conclusión diagnóstica

La comunicación no es tan dada en un solo momento, es un proceso que debe ser implementada de manera continua. Se debe trabajar todos los días teniendo presente la

información que se transmite y como se lo realiza para que el destinatario de la misma la reciba de manera óptima sin ruidos ni ambigüedades en su contenido.

Así mismo, permite que los empleados comprendan el panorama general y cómo encajan dentro de él, logrando sentirse más valorados, escuchados y como una parte importante del equipo y de la empresa.

Un Plan de Comunicación también influye en la productividad de todos los empleados. Como resultado, contribuyen más y se sienten mejor acerca de su contribución y de la empresa, por lo que permanecen en el trabajo y ayudan a que la misma avance. Y por último también influye en los líderes: la comunicación ya no es solo táctica; se trata de estrategia. En este contexto, los líderes pueden comprender mejor las necesidades de los empleados y cómo satisfacer esas necesidades para motivarlos, inspirarlos e involucrarlos.

5. Propuesta

De acuerdo con lo establecido en las secciones anteriores se propone un Plan de Comunicación para la empresa Lozada Viajes. Por consiguiente, se detalla a continuación los objetivos tanto generales como específicos para el diseño de dicha propuesta.

5.1. Objetivo general

Eficientizar los procesos internos en la empresa Lozada Viajes mediante un plan de comunicación interna con el fin de optimizar la conexión entre la casa central y las franquicias en el término de 6 (seis) meses.

5.2. *Objetivos específicos*

- Optimizar la comunicación interna por medio de herramientas aplicadas a tal fin.
- Promover la capacitación de todos los empleados.
- Fomentar la comunicación entre los colaboradores de casa central y los colaboradores de las franquicias.

5.3. *Alcance*

- De contenido: Se considera las Relaciones Públicas como eje central para desarrollar el Plan de Comunicación dentro de Lozada Viajes
- Temporal: Se comienza el desarrollo de las actividades del Plan de Comunicación desde agosto 2021 para considerar la evaluación final del mismo en enero de 2022
- Ámbito geográfico: Está considerada la casa central como las 80 franquicias ubicadas en el Gran Buenos Aires, Córdoba Capital y Córdoba provincia, Catamarca, Chubut, Neuquén, Salta, San Luis y Tierra del Fuego.
- Metodológico: Corresponde a un estudio de caso tomando como base la revisión documental.

5.4. *Limitaciones*

La principal limitación estuvo concerniente a no aplicar la observación directa sobre la empresa de estudio vinculado a la pandemia de la actualidad (COVID-19).

5.5. *Tácticas*

En base a los objetivos previamente definidos se desarrollan las siguientes acciones:

Primero objetivo: Optimizar la comunicación interna por medio de herramientas aplicadas a tal fin.

La planificación táctica de la comunicación incluye mapear los recursos, presupuestarlos, cooperación y análisis de los grupos destinatarios, directrices de acción y reglas para optimizar la comunicación. Es una forma de implementar la estrategia, planificando las acciones operativas.

A continuación se detallan cada uno de los componentes para la implementación de las herramientas.

Tabla 1. Detalle de cada componente para el programa de implementación y optimización de las herramientas de comunicación:

Componentes		Resultado
Destinatarios		Todos los empleados
Recursos	Humanos	Responsable de RRHH Mandos altos
	Técnicos	Página web Outlook
Recursos	Económicos	Modificación de la página web + Instalación de <i>Poka Yokes</i> Ver presupuesto pág. 41
Plazo de realización	Preparación	Agosto 2021
	Implementación:	Septiembre 2021
	Evaluación	Noviembre 2021
Evaluación		Encuesta a todos los empleados

Fuente: Elaboración propia

Tácticas objetivo 1

1. Correo electrónico: todo el personal tanto de la casa central y de las franquicias tendrán instalado el Outlook dentro de sus computadoras. Se dejarán de usar los mail individuales como son Hotmail y Gmail (que eran

personales de cada empleado). Para esto la empresa Tradeweb quien es la que modificará la página web también realizará esta aplicación (incluida en el presupuesto). Instalar *Poka Yokes* (alarmas de recordatorios) en el Outlook para cuando sea una reunión presencial o virtual en todas las mensajerías de todos los empleados con el fin de estar atentos a cada una de las reuniones.

2. Página web: dentro de la página se instalará una opción “Colaboradores” para que sea visible para los mismos y todas las franquicias, con el fin de incorporar los mensajes e información que la empresa necesite realizar. Esta opción la realizará la empresa Tradeweb y la actualización de la información estará a cargo del profesional de RRHH.

Evaluación

Para lograr la evaluación de la implementación de estas herramientas se brindará una encuesta a todos los empleados tanto de la central como de las franquicias. La misma será de carácter virtual y será administrada por el profesional de RRHH. Se enviarán por mail las encuestas a todo el personal, comenzando desde las franquicias que están dentro de Córdoba para luego seguir a las demás provincias. La devolución de las mismas será de dos días comenzando a contar desde el primer día que se enviaron. De esta manera se les brinda la posibilidad de contar con dichos días para que puedan responderla lo más eficiente posible. Una vez recibida todas las encuestas el profesional de RRHH, podrá realizar todas las inferencias necesarias para que la devolución sea dentro de la semana y no lleve tanto tiempo conocer los resultados de la misma.

Segundo objetivo: Promover la capacitación de todos los empleados

El fin principal es que todos los empleados adquieran los conocimientos de cada una de las herramientas descriptas anteriormente, logrando así su optimización.

Tabla 2. Componentes para la realización del programa capacitación

Componentes		Resultado
Destinatarios		Todos los empleados
Recursos	Humanos	Responsable de RRHH Mandos altos
	Técnicos	Sala de reuniones Proyector
	Económicos	Nueva página E- learning Coach Ontológico Profesional Ver presupuesto pág. 41
Plazo de realización	Preparación T1	Agosto 2021
	Implementación T1	Septiembre 2021
	Evaluación T1	Septiembre 2021
	Preparación T2	Octubre 2021
	Implementación T2	Noviembre 2021
	Evaluación T2	Diciembre 2021
Evaluación	Táctica 1	Evaluación de 5 preguntas por módulo
	Táctica 2	Encuesta de satisfacción a todos los empleados

Fuente: Elaboración propia

Tácticas objetivo 2

1. En cuanto a la implementación de la capacitación la misma se realizará a través de e- learning. Tradeweb será el encargado de diseñar la nueva plataforma. El propósito es lograr que los colaboradores de casa central y los de las franquicias adquieran los conocimientos necesarios para la correcta utilización de la nueva plataforma web “Colaboradores”.

En cuanto a la valoración la misma será mediante la evaluación de cinco preguntas al finalizar cada módulo de la capacitación. De esta forma veremos que conocimientos fueron adquiridos y cuales se deberán reforzar.

2. Para seguir afianzando los conocimientos se realizará una reunión de lanzamiento del nuevo e- learning y nuevas herramientas de comunicación de forma online y presencial por área. En la misma se explica la importancia de mantenerse comunicados, actualizados teniendo en cuenta los puntos a reforzar. Al finalizar el mismo se realiza de modo online una encuesta en donde se consulta que otros contenidos de interés, para la gestión, debería contener el nuevo espacio. Este encuentro será oficiado y grabado por un coach ontológico profesional y coordinado por el jefe o supervisor de cada área. La reunión tendrá duración de 1 hora con la opción de que cada líder elija el turno a implementar la misma, para ello se cuenta con turno mañana y turno tarde. En cuanto a las franquicias se enviará el material vía mail para que puedan ser parte de la misma.

Evaluación

En cuanto a la evaluación de esta táctica, también será aplicable una encuesta hacia todos los empleados tal como se informó en el primer objetivo. La idea general es que todos los empleados estén al tanto de cada una de las capacitaciones que les toca previo a una planificación de manera prudente por el responsable de RRHH. La misma tendrá la misma metodología anterior, la diferencia es que tendrá que ser respondida en un día para que el profesional de RRHH tenga todos los resultados dentro de la semana, así de esta manera si es necesario realizar o mejor dicho reforzar la capacitación se haga en corto plazo.

Tercer objetivo: Fomentar la comunicación entre los colaboradores de casa central y los colaboradores de las franquicias.

Para lograr nuestro objetivo general no podemos dejar pasar por alto el trabajo en equipo y colaboración entre los empleados de cada central y los colaboradores de las franquicias. Es por ello que se implementa la siguiente táctica con el objeto de trabajar la comunicación entre ambas partes.

Tabla 3. Componentes del programa contacto

Componentes		Resultado
Destinatarios		Todos los empleados
Recursos	Humanos	Responsable de RRHH Mandos altos
	Técnicos	Beneficios recreativos Beneficios supletorios
	Económicos	Coach Ontológico Profesional Catering Ver presupuesto pág. 41
Plazo de realización	Preparación	Octubre 2021
	Implementación:	Noviembre 2021
	Evaluación	Noviembre 2021
Evaluación		Encuesta de satisfacción a todos los empleados de forma online.

Fuente: Elaboración propia

Tácticas objetivo 3

1. Se implementa evento online mediante zoom. El mismo será coordinado y dirigido por un Coach Ontológico Profesional quien será el encargado de mediar el encuentro. Del mismo participaran de forma conjunta personal de franquicias y colaboradores de casa central de diferentes áreas. Con el fin de lograr mayor llegada se distribuirá el personal en grupos que no superen las 20 personas. La duración del encuentro será de jornada completa, comenzando

a las 9 AM y finalizando a las 18 PM. También se destinara un presupuesto por persona a modo de refrigerio para la compra de desayuno, almuerzo y merienda. El monto será de \$1000 por colaborador y será proporcionado a cada franquicia y área mediante una nota de compra. Cada líder entregará este monto a cada colaborador para que este sea el encargado de realizar la compra según sus preferencias. La evaluación se realizará mediante en cuesta online antes de finalizar el encuentro para compartir los resultados con todos los participantes. A modo de reconocimiento se entregara un obsequio. En anexos se presenta cronograma donde se podrá observar hora por hora la jornada completa y detalles relevantes.

Evaluación final

Con respecto a la evaluación final del plan integral de Comunicación Interna se realizará a través de un análisis de cumplimiento teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Cumplimiento en tiempo y forma de las acciones propuestas
- Impacto de las acciones propuestas en la labor diaria a través de encuesta a líderes
- Resultados cuantitativos: participación en reunión y evento, cantidad de personas que realizaron el e- learning, ingresos a la web Colaboradores, encuestas y evaluaciones.
- Cumplimiento de presupuesto
- Así mismo se realizará una reunión solamente con los mandos altos, para consolidar la información obtenida y analizar sus resultados. Con la posibilidad de que frente a las actividades realizadas y con las tácticas implementadas se logre un manual de buenas prácticas que servirá de guía para un seguimiento de cada resultado obtenido.

5.6. Cronograma de Actividades – Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es una herramienta por demás útil a la hora de mostrar gráficamente cada una de las etapas de la implementación de cada propuesta, tal como se observa a continuación:

Tabla 4. Diagrama de Gantt

ACTIVIDAD	INICIO DEL PLAN	DURACIÓN DEL PLAN	PERIODOS					
			ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22
Ob 1.1 Act 1	ago-21	1						
Ob 1.1 Act 2	sep-21	2						
Ob 1.1 Act 3	nov-21	2						
Ob 1.2 Act 1	ago-21	1						
Ob 1.2 Act 2	sep-21	2						
Ob 1.2 Act 3	nov-21	2						
Ob 2.1 Act 1	ago-21	1						
Ob 2.1 Act 2	sep-21	2						
Ob 2.1 Act 3	sep-21	3						
Ob 2.2 Act 1	oct-21	1						
Ob 2.2 Act 2	nov-21	1						
Ob 2.2 Act 3	dic-21	1						
Ob 3 Act 1	oct-21	1						
Ob 3 Act 2	nov-21	1						
Ob 3 Act 3	nov-21	1						
Eval. Gen. Plan	ene-22	1						

Fuente: elaboración propia

El diagrama está dividido de acuerdo a cada objetivo y a cada actividad

Objetivo 1 – 2 – 3:

- actividad 1: preparación
- actividad 2: implementación
- actividad 3: evaluación.

6. Conclusión y Recomendaciones

Conclusión

Las relaciones públicas pueden ayudar a instituciones u organizaciones en anticipar y responder a las percepciones y opiniones públicas, nuevos valores y estilos de vida, instituciones legislativas, cambios en el entorno turístico y en respuesta a cambios en el comportamiento sobre los productos de cada empresa. Es por esto que frente al análisis realizado en la empresa Lozada Viajes se llega a la conclusión de que a través del plan de intervención realizado, la aceptación del mismo fue exitoso.

La optimización de la comunicación por medio de la utilización de los distintos recursos aplicados permitió un mayor desenvolvimiento por parte de sus miembros logrando que puedan sentirse más compenetrados dentro de la empresa. Así mismo, las estrategias aplicadas demostraron que la transmisión de los mensajes y de las ideas aumentó y mejoró la comunicación entre los empleados.

Por otro lado, se pudo cumplir con los siguientes propósitos:

- Identificación y valoración de cada uno de los problemas analizados en la empresa Lozada Viajes. No solo se enfatizó en la eficientización de la comunicación sino que se buscó aumentar el nivel de compromiso de los empleados hacia la misma.
- Optimización de los canales de comunicación: todos los empleados poseen una cuenta oficial de la empresa y ya no utilizan las cuentas personales como Gmail o Hotmail.
- Se estableció un modelo bidireccional de mensajes a través de la página institucional de la empresa. No solo se cargan los mensajes importantes

sino que los empleados pueden responder sobre los mismos, logrando un ida y vuelta de información y comunicación.

- Identificación de elementos estratégicos de gestión del modelo de relaciones públicas determinados por líneas estratégicas de desarrollo de cada uno de los canales de comunicación.

En definitiva, el presente proyecto le permitió a la empresa Lozada Viajes maximizar y optimizar sus canales de comunicación para lograr una optimización en la transmisión de los mensajes

Recomendaciones

La propuesta del Plan Comunicacional pudo socavar los problemas en la transmisión de la información de la empresa Lozada Viajes y optimizar los canales de comunicación. Sin embargo se recomienda que la empresa tenga presente a mediano y largo plazo el seguimiento de los objetivos establecidos con el fin de seguir mejorando en la comunicación. Así mismo se recomienda tener presente un área de Relaciones Públicas para garantizar una optimización en cada uno de sus procesos tanto internos como su interrelación con su público objetivo de proximidad media y lejana.

Bibliografía

- Argenti, P.A. (1998). Comunicaciones estratégicas con los empleados. *Recursos humanos Management*, 37 (3 y 4), 199-206.
- Argenti, P. A. 2007. *Comunicación corporativa*. Cuarta edición. Edición Internacional. Impreso en Singapur. ISBN 007-12541
- Belasen, A. T. (2008). *La teoría y la práctica de la comunicación corporativa*. Mil robles CA: Sabio
- Balarezo Toro (2014). *Problemas internos de comunicación en una empresa multinacional*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1800/1/tc269.pdf>
- Bratton, J., Gold J. *Gestión de recursos humanos: teoría y práctica*. 1994. The Macmillan Press Ltd. Houndmills, Basingstoke, Hampshire RG21 2XS y Londres. ISBN 0-333-58877-0
- Cornelissen, J. (2008). *Comunicación corporativa. Una guía de teoría y práctica*, 2ª edición. Londres: Sage
- D'Aprix, R. (1999). Es hora de revitalizar el lugar de trabajo y la fuerza laboral. *Communication World*, octubre-noviembre, 12-14
- DeBussy, N., Ewing, M. y Pitt, L. (2003). Teoría de las partes interesadas y marketing interno comunicacional: un marco para analizar la influencia de los nuevos medios. *Diario de Comunicaciones de marketing*, 9, 147-161.
- De Ridder, A. (2004). *Comunicación organizacional y empleados solidarios*. *Revista de gestión de Recursos Humano*, 14 (3), 20-30.

- Heide, M. y Simonsson, C. (2011). Poner a los compañeros de trabajo en el centro de atención: nuevos desafíos para profesionales de la comunicación. *Revista Internacional de Comunicación Estratégica*, 5 (4), 201- 220
- Holtz, S. (2004). *Conversaciones corporativas: una guía para la elaboración de la comunicación interna efectiva y apropiada*. Nueva York, Nueva York: Amacon
- Knowles, Tim, Dimitrios Diamantis y Joudallah Bey El-Mourhabi (2004), *La Globalización del turismo y la hotelería: una perspectiva estratégica*, segunda edición, Londres, Thomson
- Nadir Emilio Ayrad (2020) *Técnicas de Relaciones Públicas como estrategias de mejora en la industria turística a través de la comunicación interna*. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18739/Trabajo%20Final%20de%20Graduaci%C3%B3n%20-%20AYRAD%2C%20Nadir%20Emilio%20-%20Nadir%20Ayrad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Richmond V.P., MacCroskey J.C. 2000. *Comunicación organizacional para la supervivencia: trabajo de marketing*, Needham Heights, Massachusetts: Allan and Bacon, una empresa de educación personal. ISBNB 0-205-31693-X
- Smidts, A., Pruyn, A. y Riel, C. (2001). El impacto de la comunicación de los empleados y prestigio externo percibido en la identificación organizacional. *Academia de Gestión Journal*, 49 (5), 1051-1062.
- Tatiana Denisova (2017) *Problemas internos de comunicación en una empresa multinacional*. Obtenido de <https://repository.unikom.ac.id/32617/1/Effective%20communication.pdf>

- Tench, R., Verhoeven, P. y Zerfass, A. (2009). Institucionalizar la comunicación estratégica en Europa: ¿una casa ideal o una casa de locos? Evidencia de una encuesta en 37 países. *Revista Internacional de Comunicación Estratégica*, 3 (2), 147-164
- Van Ruler, B. y Verčič, D. (2003). Gestión de la comunicación reflexiva: una visión pública sobre relaciones públicas. Ponencia presentada en la conferencia anual de la Comunicación Internacional Association, San Diego, CA, 27 de mayo de 2003
- Waldeck, J.H., Seibold, D.R. y Flanagin, A.J. (2004). Asimilación organizacional y uso de la tecnología de la comunicación. *Monografías de comunicación*, 71 (2), 161-183
- Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D. y Moreno, A. (2010). Monitor europeo de comunicación 2010. Status quo y desafíos para las relaciones públicas en Europa. Resultados de una encuesta empírica en 46 países. Bruselas: EACD / EUPRERA, Helios Media.

Otras fuentes

- Argentina (2011) Una breve historia de Argentina (2011), sitio web de Kwintessential en <http://www.kwintessential.co.uk/artices/article/Argentina/A-Brief-History-fArgentina/228>
- Base de datos -Turismo mundial, (2011). Base de datos de la Organización Mundial del Turismo (2011), Anuario de estadísticas de 1991, OMT sitio web en <http://www.UNWTOelibrary.org>,

Comunicados de prensa del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (2007), sitio web del WTTC en [http://www.wttc.org/eng/Tourism News / Press Releases / Press Releases 2007 /](http://www.wttc.org/eng/Tourism%20News%20/%20Press%20Releases%20/%20Press%20Releases%202007%20/), "WTTC revela un fuerte crecimiento para viajes y turismo en Argentina",

Informe de investigación sobre el impacto del viaje y el turismo en Argentina (2011), sitio web del WTTC en [http://www.wttc.org/eng/Tourism Research Economic Research / Country Reports / Argentina /](http://www.wttc.org/eng/Tourism%20Research%20Economic%20Research%20/%20Country%20Reports%20/%20Argentina%20/)

Informe de investigación sobre el impacto del viaje y el turismo en Argentina (2018), sitio web del WTTC en [http://www.wttc.org/eng/Tourism Research Economic Research / Country Reports / Argentina /](http://www.wttc.org/eng/Tourism%20Research%20Economic%20Research%20/%20Country%20Reports%20/%20Argentina%20/)

Informe de Turismo de Argentina (2018), Sección Económica de la Embajada de los Estados Unidos en Buenos Aires, septiembre 2018.

MercoPress (2015), "Argentina asciende Turismo a Ministerio dada su creciente contribución económica ", [http:// en. mercopress.com/2015/07/02/argentina-upgradestourism-to-ministry-given-its-growing-economic-contribution](http://en.mercopress.com/2015/07/02/argentina-upgradestourism-to-ministry-given-its-growing-economic-contribution), 2 de julio de 2015

Anexos

Diseño objetivo 3 - *Fomentar la comunicación entre los colaboradores de casa central y los colaboradores de las franquicias*

Pre-invitación

Se enviará por correo electrónico empresarial una pre-invitación. Con este detalle buscamos captar la atención de los colaboradores. En esta instancia no se revelarán datos sobre el evento.

Diseño:



Invitación

Se enviará a cada colaborador una invitación vía correo electrónico organizacional. En la misma verán todos los datos necesarios para participar del evento y

se invitara al colaborador a que establezca contacto con su líder para obtener mayor información. El mismo será el encargado de informarle sobre el catering del evento.

Diseño:



Coordinador de evento

Master Coach Ontológico Profesional: David González (Director ECOA Lomas de Zamora)

Costo \$31.500,00

Plataforma para el evento

El evento se realizará a través de la plataforma Zoom, la cual cuenta con múltiples beneficios a la hora de proyectar y trabajar en sub equipos. La misma permite una vez que comenzó la reunión generar sub salas, las cuales son llamadas salas para grupos

pequeños. Esto permite que cada equipo trabaje de forma privada y una vez cumpliendo el tiempo estipulado el hospedador puede solicitar el regreso de los participantes a la sala de origen.

Costo: \$240,00

Cronograma del evento

A continuación se detalla cronograma por hora:

Hora	Descripción	Observación
09:00	Inicio	Bienvenida y breve explicación del encuentro
09:20	Desayuno	20 min
9:40	Presentación	Actividad dinámica presentación de los participantes.
10:00	Conferencia	A cargo del Coach – La comunicación
11:40	Descanso	20 min
12:00	Primera actividad	Se crean sub salas de zoom y se dividirá el equipo en 4 mini equipos. Actividad de trabajo en equipo relacionado con la comunicación orientada y diseñada por el coach.
13:00	Descanso	1 hs.
14:00	Exposición	Se expone actividad por equipos (15 min por equipo)
15:00	Segunda actividad	Se crean sub salas de zoom y se dividirá el equipo en 4 mini equipos. Se solicita se realice una lluvia de ideas sobre los ítems: como mejorar la comunicación entre casa central y franquicias entre otros temas evaluados por el coach.
16:00	Exposición	Se expone actividad por equipos (15 min por equipo)
17:00	Descanso	20 min
17:20	Cierre	Rescate de las actividades, que espera la empresa de sus colaboradores y franquicias y cierre con devolución online de los participantes (encuesta de satisfacción) la cual será proyectada en vivo. Mención del obsequio.

Catering

Se destinará un presupuesto por persona a modo de refrigerio para la compra de desayuno, almuerzo y merienda. El monto será de \$1000 por colaborador y será proporcionado a cada franquicia y área mediante una nota de compra. Cada líder entregará este monto a cada colaborador para que este sea el encargado de realizar la compra según sus preferencias.

Costo \$110.000,00

Obsequio por participación

Se obsequiará una caja de alfajores x8 unidades de la marca Havanna de la línea Semillas con una tarjeta agradeciendo la participación. La tarjeta hará referencia a una nueva etapa de comunicación dentro de la organización, de ahí las semillas. El presente será entregado por cada líder de área, franquicia el día posterior al evento.

En cuanto a la compra se realizará una nota de compra a cada franquicia para que cada una realice la adquisición en su provincia. Con respecto a la casa central será el departamento de RRHH quien se ocupará del proceso de compra.

Costo \$133.650,00



Evaluación

La evaluación se realizará mediante la página Menti bajo el sistema de evaluación *Net Promoter Score*, más conocido como NPS. Este indicador nos permitirá medir la satisfacción de nuestro público objetivo con respecto a la experiencia que les ofrecemos, en este caso el evento en toda su extensión. De esta forma obtendremos los puntos fuertes de nuestro evento tomándolo como referente para replicar en próximos programas. Otro punto que obtendremos serán las oportunidades de mejora y los puntos que no fueron de

agrado para accionar sobre los mismos. Nuestro punto de partida será alcanzar el 80% de satisfacción con este evento. Ahora bien, a continuación se detalla la medición.



Promotores

9 y 10



Neutros

7 al 8



Detractores

0 al 6

Forma de cálculo

$\% \text{Promotores} - \% \text{Detractores} = \text{Net Promoter Score}$

Ejemplo: 20 colaboradores (100%)

17 calificaron del 9 al 10 = Promotores (85%)

2 calificaron del 7 al 8 = Neutros (10%)

1 calificó del 0 al 6 = Detractor (5%)

$85\% - 5\% = 80\%$ NPS Por lo cual estaríamos cumpliendo con el objetivo planteado.

Presupuesto

Presupuesto			
Táctica	Presupuesto	nov-21	Total objetivos
Evento	Coach Ontológico Profesional	\$ 31.500,00	269.790,00
	Obsequio	\$ 133.650,00	
	Catering	\$ 80.000,00	
	Licencia Zoom	\$ 240,00	
	Honorarios RRPP	\$ 24.400,00	

Diagrama de Gantt

ACTIVIDAD	INICIO DEL PLAN	DURACIÓN DEL PLAN	oct-21				nov-21				dic-21				Ene-22			
			4 al 10	11 al 17	18 al 24	25 al 31	1 al 7	8 al 14	15 al 21	22 al 28	6 al 12	13 al 19	20 al 26	27 al 2	3 al 9	10 al 16	17 al 23	24 al 30
Ob 3 Act 1	4/10/2021	1																
Ob 3 Act 2	3/11/2021	1																
Ob 3 Act 3	3/11/2021	1																
Resultado parcial	7/12/2021	1																
Resultados Generales	6/1/2022	1																

- actividad 1: preparación
- actividad 2: implementación
- actividad 3: evaluación

Presupuesto

Objetivo	Táctica	Presupuesto	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	Total objetivos
Objetivo 1	Implementación de las herramientas de comunicación	Modificación de la página web + Instalación de Poka Yokes ³	\$ 8.200,00							\$ 8.200,00
Objetivo 2	Capacitaciones	Servicio de E- learning ⁴		\$ 9.800,00						\$ 20.300,00
	Reunión post Capacitación	Coach Ontológico Profesional ⁵		\$ 10.500,00						
Objetivo 3	Evento	Coach Ontológico Profesional ⁶				\$ 31.500,00				\$ 245.390,00
		Obsequio ⁷				\$ 133.650,00				
		Catering ⁸				\$ 80.000,00				
		Licencia Zoom ⁹				\$ 240,00				
		Honorarios RRPP ¹⁰	\$ 26.000,00			\$ 28.000,00			\$ 29.000,00	\$ 83.000,00
	Total general									\$ 356.890,00

Fuente: elaboración propia

³ Presupuesto proporcionado por <https://tradeweb.com.ar/> al 11/6/2021 sujeto a inflación

⁴ Presupuesto proporcionado por <https://tradeweb.com.ar/> al 11/6/2021 sujeto a inflación

⁵ Fuente <https://www.aacop.org.ar/> Presupuesto al 11/6/2021 sujeto a inflación

⁶ Fuente <https://www.aacop.org.ar/> Presupuesto al 11/6/2021 sujeto a inflación

⁷ Fuente <https://tienda.havanna.com.ar/> Presupuesto al 11/6/2021 sujeto a inflación

⁸ Presupuesto calculado en base de \$1000 por empleado al 11/6/2021 sujeto a inflación

⁹ Fuente <https://zoom.us/> Presupuesto al 11/6/2021 sujeto a inflación

¹⁰ Presupuesto calculado según Sueldo básico vital y móvil 2021 al 11/6/2021 sujeto a inflación

