



## **Universidad Empresarial Siglo 21**

Trabajo Final de Grado

### **Propuesta de plan de comunicacional interna digital y formación de líderes coach Lozada Viajes.**

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Ibañez Pablo Cesar

DNI: 30124487

Legajo VRHU07936

San Carlos de Bariloche 2021

## **Agradecimientos**

A mi esposa e hijos, Soledad, Alejandro, Nicolas y Julián que me apoyaron incondicionalmente, que confiaron, acompañaron y creyeron en mí.

A mis Padres y a mis hermanos que supieron darme las herramientas y acompañarme para estar donde estoy.

A mis empleos que me formaron profesionalmente, en especial al actual, la CEB, que me brindo el espacio y me dio la experiencia para afrontar este camino.

A los amigos y compañeros de trabajo, que vivieron todo mi proceso académico. Y a mis compañeros de estudio que me acompañaron virtualmente en estos últimos raros años de pandemia.

## **Resumen**

El presente trabajo final de grado tuvo la finalidad de desarrollar un plan de comunicación interna digital y de liderazgo coach para la empresa Lozada Viajes.

Para lograr el contenido de los planes se realizó un estudio de variables tanto internas como externas de la organización. Se creó un marco teórico que permitió entender los conceptos principales, como la comunicación organizacional, interna y digital y el concepto de Liderazgo coach, desde la mirada de distintos autores, y con estos aportes diagnosticar y discutir sobre la importancia de la comunicación interna digital y el liderazgo coach en las organizaciones y el impacto sobre los colaboradores de estas.

A partir de este diagnóstico y discusión concluimos que Lozada viajes debe implementar un plan basado en la comunicación interna digital y desarrollar un liderazgo basado en líderes coach, que permitan afrontar la estrategia de cambio de la organización.

Se espera trabajar sobre la casa central y las 4 franquicias más importantes de la región en el plazo de 8 meses buscando un incremento en la productividad del 6%. Estimando que la implementación del plan diseñado va a generar una mejora en la utilidad del orden del 15%.

*“Palabras Claves”*: Comunicación digital, comunicación interna, Liderazgo Coach

## **Abstract**

The purpose of this final degree work was to develop a digital communication plan and leadership coach for the company Lozada Viajes.

To achieve the development of the plans, a study of both internal and external variables of the organization was carried out. A theoretical framework was created that allowed us to understand the main concepts from the perspective of different authors, and with these contributions diagnose and discuss the importance of digital internal communication and coach leadership in organizations and the impact on their collaborators.

From this diagnosis and discussion we conclude that Lozada Viajes must implement a plan based on digital internal communication and develop a leadership based on coach leaders, which allow to face the strategy of change of the organization.

It is expected to work on the head office and the 4 most important franchises in the region within 8 months looking for an increase in productivity of 6%.

Keywords: Digital Communication, internal communication, Coach Leadership

## INDICE

INTRODUCCION .....	5
ANALISIS DE SITUACIÒN .....	9
MARCO TEORICO .....	17
Comunicaci3n Organizacional .....	17
Comunicaci3n interna .....	18
Comunicaci3n Digital.....	18
Liderazgo Coach .....	19
DIAGNOSTICO.....	21
Conclusi3n Diagnostica .....	21
PLAN DE IMPLEMENTACION .....	23
Objetivo general.....	23
Objetivos Específicos.....	23
Alcance .....	23
Acciones .....	23
Marco de tiempo para la implementaci3n .....	27
Tabla 2: Diagrama de Gantt. ....	28
Evaluaci3n del impacto de la implementaci3n .....	28
Tabla 3 Costos del proceso.....	28
CONCLUSION .....	30
Recomendaciones .....	31
BIBLIOGRAFIA.....	32
ANEXOS	
Anexo 1: Plan de capacitaci3n comunicaci3n organizacional, comunicaci3n interna digital y Liderazgo Coach, a la alta direcci3n	
Anexo II: Plan de capacitaci3n para mandos medios	

## INTRODUCCION

Lozada Viajes autoproclamada empresa y familia al mismo tiempo, es la RED de franquicias de agencias de viajes más grande del país. Fue fundada en 1987 en la ciudad de Córdoba, por Cecilia Trigo y su marido Facundo Lozada, a partir de 1990 comienzan a trabajar sus hijos de la familia, expandiendo la estructura. En 2004, se abren las primeras 3 sucursales, dos en la Provincia de Córdoba y la tercera en la Provincia de Buenos Aires. En 2014 Juan Cruz Lozada toma las riendas de la empresa, renovando el equipo de trabajo y la gestión empresarial, actualmente es la red de Franquicias más grande de Argentina, presente en 12 provincias.

Lozada Viajes cree firmemente en que viajar es una necesidad, es por ello por lo que trabajan día a día para que las personas viajen y se deleiten con la diversidad del mundo. Esto demuestra lo que ellos llaman el espíritu Lozada, dedicada al arte de viajar.

La estrategia de Lozada Viajes tiene su base en innovar en la gestión, esto le permite dar servicio ágil y personalizado, con altos estándares de calidad: creando productos turísticos, que satisfagan las expectativas y les permitan ser artífices de sus viajes. Es una empresa que se encuentra comprometida a construir relaciones asociativas y sólidas con todos los colaboradores, basados en la premisa de la empresa se construye entre todos sus miembros.

Lozada Viajes es una red de franquicias de agencias de viajes. Las mismas se encuentran a lo largo de todo el país bajo la gestión de una casa central, que hace base en la ciudad de Córdoba, esta es la que da soporte de servicio externo. Cada Franquicia tiene independencia en los procesos diarios y estratégicos, pudiendo recurrir a casa central en caso de asesoramiento.

Además de la red de franquicias, Lozada cuenta con dos unidades de negocios importantes que completan la estructura organizacional: Venta online y tour operador con productos propios.

Se evidencia en la investigación, una empresa con una estructura ordenada con objetivos y metas bien definidos, pero con una necesidad en el corto plazo que la dirección gestione estratégicamente un plan de comunicación interna, que haga bases en

la cultura fuerte funcional con la que cuenta la organización, para el desarrollo de las metas futuras.

Hacia el interior de la organización y según el análisis realizado encontramos falta de gestión y de políticas de comunicación interna. Dentro de los nuevos escenarios la comunicación interna, forma parte de uno de los factores de competitividad que acompaña el crecimiento y la estrategia de las empresas.

La venta online, parte de la estructura de Lozada, surge con la idea de la omnicanalidad como estrategia de negocio esto representará un gran cambio en la cultura de la organización que deberá gestionarse para la adaptación al cambio, la comunicación interna y las políticas de RRHH serán de vital importancia.

Se cree firmemente en que la omnicanalidad hará dar a la empresa otro gran paso por 10 años más, innovando otra vez en la forma de hacer negocios y atender al cliente. (Material canvas 2021)

Otro de los factores que se enumeran como problemática dentro de esta investigación es la falta de visión estratégica para las políticas de formación de los recursos humanos, además el personal propio no está integrado en los procesos de gestión, la empresa no cuenta con un plan de desarrollo profesional planificado. El área de RRHH necesita de profesionales para el desarrollo de las políticas de comunicación y del desarrollo profesional planificado, que acompañen el cambio cultural de Lozada Viajes.

La Comunicación Interna es una herramienta que surgió en el Siglo 20, y los cambios en la tecnología están estrechamente relacionados con ella.

Los motivos que han llevado a esta área de la comunicación a adquirir una relevancia cada vez mayor, llegando a ser reconocida por las empresas como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio, Serrano (2012).

Es necesario saber que la gestión estratégica de la comunicación interna es inseparable de la gestión organizacional. El modo de gestionar este tipo de comunicación debe tener relación con la cultura y valores que es defendido por la empresa. Los mensajes que se transmiten son fuente directa con lo que a la imagen de empresa se refiere, por ello es necesario elaborarla, teniendo siempre como base esos principios y fines que la

organización defiende y quiere conseguir. Esto se conseguirá a través del desarrollo de políticas y estrategias de comunicación dentro de los planes organizacionales. (Coral Bermúdez Rus- “La comunicación interna en las organizaciones.2016)

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de la organización y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. Las características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. Los líderes de hoy deben poseer un perfil distinto del líder de años pasados, cuyo interés se ajustaba al control y la supervisión. Un líder entrenado a ser coach.

En un estudio de investigación publicado por Salazar (2017) se deja en evidencia la importancia de la formación de líderes coach para mejorar y optimizar la productividad de los grupos de trabajo, y también individualmente, incrementando las competencias cardinales, gerenciales y específicas. Hace hincapié en las competencias cardinales, incrementando la confianza, compromiso y responsabilidad, motivando la participación y la toma de decisiones, así como también la resolución de conflictos.

Actualmente es un gran desafío para las empresas de turismo, mejorar sus prácticas y lograr una adaptación a los nuevos escenarios que han quedado frente a la crisis económica que generó el COVID 19. Esta crisis ha configurado un nuevo escenario de aprendizaje para la industria turística mundial. Considerando el contexto internacional cambiante, incierto y complejo.

La empresa Vixonix realizó una investigación que publicó en junio 2020, en un paper que denominó las 4 claves de la comunicación interna en pandemia, contó con la participación de Susana Cáceres, socia directora de Internal y Jaime Alfaro, Gerente de Comunicaciones y Marketing de Securitas Perú.

En el evento se mencionaron 4 aspectos importantes en los que la comunicación interna aporta para mejorar la gestión de las empresas. En un escenario de incertidumbre y de cambios constantes: El primero es la capacidad de tomar decisiones de manera oportuna con el apoyo del comité de crisis y comunicarlo: cuidado y contingencia. El rol que cumple el líder para escuchar, comprender y transmitir la cultura: comunicación del líder. La importancia del agradecimiento por el esfuerzo de nuestros colaboradores que hoy trabajan en circunstancias restrictivas y en un escenario incierto, para ellos: contención de los equipos. Pese a la coyuntura, los negocios debemos salir a flote a través

del cumplimiento de objetivos, por lo que es necesario comunicar de manera clara y asertiva el compromiso con las metas. (Susana Cáceres–Jaime Alfaro. Vixon.com)

Podemos concluir, entonces, que para lograr el cambio en las organizaciones, la comunicación interna y la formación de líderes coach, debe formar parte de la estrategia de la organización y ejecutarse de manera transversal ya que influye directamente en los objetivos, con el adecuado uso de estas herramientas se reduce la incertidumbre, el temor a los cambios y, por el contrario, se logra un equipo comprometido e involucrado con la nueva estrategia de negocio, esto trae como consecuencia lograr el éxito del cambio.

Es oportuna la implementación de un plan de comunicación interna en Lozada Viajes, con la finalidad de generar los cambios culturales para acompañar las nuevas estrategias de la organización, además con este plan se concientizará a todos los miembros de la organización hacia los nuevos objetivos de mejora en busca de la expansión de Lozada.

## ANÁLISIS DE SITUACIÓN

La misión de Lozada Viajes se centra en crear una identidad corporativa que se proyecte a lo largo de la red de franquicias distribuidas en todo el país y que aporte valor y crecimiento a los socios franquiciados dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros; despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión. Aspiran a ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina.

Los valores de la organización muestran un fuerte compromiso hacia la calidad, creatividad, calidez, integridad además de la maestría en el hacer y el interés por las relaciones asociativas, que la posicionan como una empresa fuerte en el mercado de las agencias de viajes.

La Política general de la empresa hace menciona que todos los que cocrean Lozada se comprometen y son responsables de la búsqueda del camino a la excelencia a través del desarrollo humano el crecimiento profesional y el trabajo asociativo.

En el siguiente apartado se explicará la situación de la empresa tanto interna, como externa, en dicho análisis se utilizarán herramientas teóricas-prácticas para poder determinar en qué situación se encuentra la empresa.

Se comenzará haciendo un análisis externo, a través de la herramienta PESTAL, la cual la misma brindará suficiente información sobre como esta parada la empresa frente al entorno. Y por último se analizará la empresa desde el interior a través de los siguientes elementos teóricos, estos son: Cadena de valor, 5 fuerzas de Porter y FODA.

### *PESTAL*

#### *Factor Político*

Las medidas políticas tomadas en los últimos años, impuesto al consumo en el exterior, devaluación de la moneda nacional, afectan notablemente a las empresas de turismo. Durante casi todo el 2020 el presidente Alberto Fernández firmo Decretos nacionales de urgencia, haciendo frente a la pandemia mundial COVID 19, donde se restringía cualquier actividad turística además de la cancelación de vuelos de todo tipo.

Las empresas de viajes deberán hacer frente a nuevas formas de hacer provisiones, frente a un escenario nunca vivido, ya que no hay comparación. Al ser un problema mundial nadie puede hacer previsiones de la manera tradicional. Los DNU y las medidas

sanitarias continuaran a lo largo del 2021 hasta que la situación de las restricciones por parte del Gobierno se estabilice y se pueda contar con una demanda cierta sin que estén coartadas por leyes o prohibiciones.

El 2021 será un año clave para el turismo. A medida que el mundo se recupera del Covid-19 lentamente y las fronteras comienzan a abrirse de forma gradual, las predicciones sobre el devenir de este sector clave para la economía mundial empiezan a sucederse. La mayoría de ellas coinciden en que el repunte real no llegará antes del tercer trimestre de 2021, debido a las restricciones de viaje relacionadas con la pandemia. (CESAE Business y tourism school - hostelsur 2020)

### *Factor Económico*

Argentina se encuentra actualmente en una crisis a nivel económico. Las empresas de viajes como Lozada se vieron afectadas con las medidas sanitarias, que impactaron en forma directa en la economía de las empresas de viajes, no solo en Argentina si no también en el resto del mundo así lo describe el artículo COVID 19 y la transformación del turismo publicado por la ONU en agosto de 2020: En los primeros meses del año 2020, las llegadas de turistas internacionales disminuyeron un 56 % y, en mayo, habían caído un 98 %. Eso se traduce en la pérdida de casi 320.000 millones de dólares en exportaciones, más del triple de lo que se perdió durante toda la crisis económica mundial de 2009. Las hipótesis prospectivas apuntan a que las llegadas y los ingresos del turismo internacional podrían reducirse entre el 58 % y el 78 % en 2020.

Según el artículo publicado por la ONU turismo, en agosto del 2020, las empresas de turismo dan empleo a 1 de cada 10 habitantes, son fuentes de trabajo necesarias en las economías de los países. el número de turistas internacionales podría disminuir entre el 58 % y el 78 % en 2020, lo que se traduciría en una caída del gasto que hacen esos turistas de los 1,5 billones de dólares registrados en 2019 a entre 310.000 y 570.000 millones de dólares en 2020. Eso pone en peligro más de 100 millones de puestos de trabajo directos del sector. (Organización de las naciones unidas, 2020)

La tasa de variación anual del IPC en Argentina en marzo de 2021 ha sido del 42,7%, 20 décimas superior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 4,8%, de forma que la inflación acumulada en 2021 es del 13%.

El dólar: Según el último Latin Focus Consensus Forecast, que incluye los pronósticos de alrededor de 40 consultoras y bancos, el dólar oficial mayorista terminará 2021 en los \$126,48, lo cual implicaría un avance anual del 42%, algo por debajo del 47,7% de inflación que esperan las entidades. (ambito.com/economía abril 2021).

### *Factor Social*

La tasa de desempleo de Argentina subió a 11% en el cuarto trimestre de 2020 frente al 8,9% registrado en el mismo período del año anterior, informó el ente oficial de estadística (INDEC).

El nivel de pobreza en la Argentina ascendió al 42% en el segundo semestre del 2020, con un incremento de casi siete puntos porcentuales respecto del mismo período del 2019, en el contexto de la pandemia global y la larga cuarentena local combinada con una alta tasa de inflación. Así lo informó el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec), que precisó que la indigencia se ubicó en el 10,5 por ciento, frente al 8 por ciento del mismo período del año previo.

La situación económica antes mencionada, ha llevado a las empresas de viajes a reinvertirse para no cerrar, a partir de la apertura de las fronteras y la habilitación a la actividad del turismo a fines del 2020, dio un respiro a las empresas de turismo, no pudiendo salir del país en los comienzos, género que los argentinos elijan destinos locales para vacacionar. Con estos datos -y teniendo en cuenta las dificultades que plantea aquí y en el mundo la pandemia del coronavirus-, desde el Ministerio de Turismo de la Nación están proyectando una temporada que representará entre el 65% y el 70% con respecto a la del año pasado. (Clarín viajes 01/2021).

### *Factor Tecnológico*

La llegada de las nuevas tecnologías, herramientas, viene a modificar la actual manera de realizar las actividades en el sector. El correcto uso de las herramientas informáticas presupone un abanico de posibilidades, para su implementación y crecimiento organizacional. También reviste una amenaza si no se logra la incorporación de estas.

La pandemia mundial Covid 19, dejo en evidencia la necesidad de la tecnología para adaptarse a los cambios, la revista Hosteltur menciona en su publicación de abril del

2021, que el desarrollo tecnológico y las redes sociales se van a convertir más aun en una herramienta imprescindible para obtener información, organizar viajes, compartir opiniones entre empresarios y turistas, fidelizar al cliente, mostrar los productos y servicios, y mejorar la reputación online, entre otros.

Las empresas de turismo deben actualizarse, software ágiles para la gestión, redes sociales como estrategias de Marketing, ventas y por último la importancia de las aplicaciones para brindarle a los clientes nuevas formas de comunicarse, son de vital importancia.

### *Factor Ambiental*

Existe una tendencia generalizada a nivel mundial que ha ingresado a la Argentina que exige tener una mayor conciencia ecológica. Se han firmado tratados internacionales, como así también celebrado leyes nacionales que promuevan el cuidado del medio ambiente.

En diciembre del 2018, se presentó desde el ministerio de Turismo de la Nación y desde la Secretaria de Ambiente y Desarrollo Sustentable, la iniciativa “Oportunidades Naturales”, con el fin de atraer inversiones privadas orientadas al desarrollo de servicios de ecoturismo en áreas naturales protegidas del País. Esta iniciativa busca integrar los recursos naturales y el desarrollo humano transmitiendo los valores de conservación y cuidado del ambiente.

En Argentina, el turismo receptivo orientado a la naturaleza puede aportar una gran cantidad de divisas a la economía del país, y además generar valor a sus recursos naturales. La iniciativa tiene como objetivo principal posicionar a la Argentina como un destino natural, incrementando el ingreso de turistas y el ingreso de divisas para dinamizar las economías regionales e integrar a las comunidades locales, generando nuevos puestos de empleo e inclusión. Todo esto, a través de la oferta de actividades turísticas sustentables que servirán para fomentar experiencias de vivencias exclusivas en la naturaleza. (Argentina.gob.ar, 2019)

### *Factor Legal*

La dirección nacional de turismo es la responsable de brindar a las agencias de turismo la autorización necesaria para que puedan desarrollar su actividad. Este organismo es el que asegura y garantiza que dichas empresas cuentan con todo lo

requerido legalmente para su funcionamiento. Lozada, según lo investigado en el caso, cumple y respeta la ley en los lugares donde opera.

En el sentido legal es importante mencionar que en el año 2018 se permitió el funcionamiento de las compañías de bajo coste en Argentina, con el objetivo de fomentar el mercado aéreo, actualmente son tres las empresas low cost que operan en el país. Estas empresas generan una amenaza para las empresas tradicionales que funcionan en el país, pero además generan mejoras en la competencia y en los precios.

El Covid 19, como ya se mencionó, dejó a las empresas de turismo frente a una crisis sin comparaciones, lo que llevó a que las mismas deban recurrir o adaptarse a las medidas dispuestas por el gobierno nacional para hacerle frente a la crisis. Entre las medidas que podemos mencionar, que adoptó el Gobierno, se encuentran la postergación o reducción de hasta el 95% del pago de las contribuciones patronales durante abril para empleadores que no superen los 60 contratados, la Asignación Compensatoria al Salario para todos los trabajadores en empresas de hasta 100 empleados, el Programa de Recuperación Productiva (REPRO) para compañías con más de 100 trabajadores, un sistema integral de prestaciones por desempleo y préstamos a una tasa del 24% para que las pymes puedan pagar los sueldos de marzo. (infobae.com, 2020)

Para continuar analizando el microentorno donde se encuentra inmersa Lozada se propone un análisis de la industria y la posición de la empresa dentro de esa industria.

### *5 fuerzas de Porter*

#### *Fuerza de competidores*

Lozada cuenta con un gran número de competidores la mayoría apunta a todo el mercado. Lozada Viajes cuenta con una ventaja competitiva, a través de su larga trayectoria y su alta participación e identificación como marca para los usuarios. Esto junto a la estrategia de precios que ofrece a sus segmentos terminan haciendo la diferencia entre sus competidores.

Los competidores de dicha industria son los siguientes: Despegar, Al mundo, LA/Transatlántica, TDH, Booking, Grupo GEA, TripAdvisor, Lozada Viajes (Canvas, 2021)

#### *Fuerza proveedores*

Lozada Viajes cuenta con una gran variedad de proveedores, algunos son mayoristas y otros minoristas. La mayoría trabaja con otras agencias también, la competitividad es alta, pero en algunos casos pueden existir paquetes con exclusividad para algunas agencias. Cada agencia debe trabajar en la negociación (el poder de negociación es bajo) con los proveedores para lograr esas alianzas para diferenciarse de las competencias.

La dinámica de la industria turística, el desenvolvimiento de la cadena productiva y de comercialización, es en éstos donde radica el poder de negociación del sector.

#### *Fuerza Sustitutos*

Cuando hablamos de productos sustitutos en este rubro, hacemos referencia a los servicios que ofrecen las empresas de viajes que el cliente puede contratarlo paralelamente por otro medio u organización.

Los competidores sustitutos de la industria son muchos, estos competidores realizan la misma actividad que la empresa, pero lo hacen de una manera totalmente virtual, por lo tanto, son considerados sustitutos, ya que, no cuentan con ventas offline como TDH, grupo GEA, Lozada viajes, etc. Alguno de los tantos competidores sustitutos que se encuentran en el mercado son: Turismocity, kiwi, Sky scanners, etc.

#### *Fuerzas barreras de ingreso*

Al analizar las barreras que se le plantean a un potencial ingresante de la industria, primeramente, hay que destacar la inversión inicial que conlleva la apertura de un mobiliario, habilitaciones iniciales, contratación y capacitación del recurso humano idóneo para manejar el negocio. Por otro lado, generar vínculos con empresas proveedoras y conseguir aliados estratégicos es fundamental para llevar adelante el modelo de negocio, sin olvidar las restricciones legales e impositivas.

#### *Fuerza consumidores*

En la actualidad los clientes se encuentran más informados, lo que los hace cada vez más exigentes a la hora de optar donde comprar, lo que genera un gran poder de la negociación. Otro factor que influye es que los clientes que cuentan con los medios para comparar precios y formas de pago entre las agencias y ventas online opten por los más accesibles.

“La cartera de productos Lozada está diseñada para adaptarse a un amplio abanico de

potenciales clientes, atendiendo a diversos segmentos, según los gustos y preferencias de cada pasajero” (Universidad Siglo 21, 2021).

A continuación, y para finalizar con el análisis situacional se muestra, donde se muestran las condiciones de operación reales de la empresa Lozada Viajes a través de sus 4 variables principales (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) con el fin de proponer acciones futuras y establecer estrategias para su beneficio, se expone el siguiente cuadro:

*Tabla 1: Análisis Foda*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Equipo humano Posicionamiento de marca en Argentina. Red de franquicias Certificación ISO 9001 Crecimiento del tour operador Trayectoria y experiencia en el mercado	Modelo de negocio obsoleto Tecnológicamente. Falta de expertise tecnológico. Falta de seguimiento en la gestión hacia Franquicias. Falta de planificación estratégica de la comunicación interna
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Lanzamiento de segunda marca El turismo ha sido adoptado como una estrategia de desarrollo económico. Crecimiento de la industria Marcada presencia de potenciales clientes en el canal online. Desembarco de low-cost en Argentina y nuevas rutas.	Crecimiento agresivo por parte de la competencia online. Consumidores más exigentes e Informados Falta de certezas con respecto al futuro del mercado turístico. Reducción de la circulación de turistas a causa del Covid-19.

Fuente: Material canvas 2021

Luego de la investigación y de la recopilación de información provista por la empresa sobre el macro y microentorno, se considera necesario dar un abordaje a las necesidades relevadas desde una perspectiva de Recursos Humanos, esto permitirá a Lozada Viajes hacer frente a los continuos cambios que se dan en el contexto, a los

avances tecnológicos, y así posicionar la imagen de la empresa por delante de sus competidores.

La comunicación Interna en las organizaciones, que atraviesan momentos de crisis y de incertidumbre como Lozada, es importante porque a través de esta se persiguen y logran objetivos como:

Involucrar al personal, la comunicación interna es el medio apropiado para el involucramiento del personal, ya que a través de ella se comunican los valores y objetivos de la organización, se da a conocer el rumbo futuro y se integra a todo el personal al proyecto.

Mejorar la productividad, una apropiada comunicación interna no solo es necesaria para la optimización, de los procesos productivos, sino también para la comprensión de parte de los empleados de su participación en los resultados de la organización.

Acompañar el cambio, toda crisis se origina, en mayor o menor medida, en cambios lentos o abruptos que presenta el contexto político, económico, social, tecnológico, etc. y/o el contexto interno, que exigen una gran capacidad de adaptación de parte de las organizaciones. Además de una estructura flexible, es necesario un organismo permanentemente adaptable, capaz de adoptar nuevos valores y actitudes, según las circunstancias lo exijan. Esto requiere de, un gran esfuerzo de comunicación y capacitación a líderes.

Es fundamental resaltar la idea de gestionar la comunicación interna y la formación de líderes coach, como herramienta para el logro de los objetivos de la organización.

La comunicación interna, se presenta como uno de los procesos claves dentro de las organizaciones al momento de los cambios culturales, principalmente en los momentos de escenarios cambiantes que viven las organizaciones como Lozada.

La práctica del coaching ofrece grandes beneficios, favorece el trabajo en equipo, potencia el talento individual, incrementa la creatividad y mejora la adaptación a los cambios, el liderazgo coach como promotor del desarrollo humano debe estar atento a las necesidades de los colaboradores en el proceso de cambio motivando las potencialidades del equipo. Promover el desarrollo de esta competencia entre los directivos, resulta ser una ventaja competitiva.

## MARCO TEORICO

Para el desarrollo de la presente investigación es necesario definir las variables de estudio en función de las relaciones que existen entre ellas.

Para empezar, se analizan los términos: Comunicación Organizacional, Comunicación Interna y digital, Liderazgo Coach, que aportaran al reporte de caso en general.

### *Comunicación Organizacional*

Si bien la comunicación en las organizaciones constituye un campo de estudio que como se observa surge a mediados del siglo XX, A partir de estos estudios se demostró el papel de comunicación para aumentar la motivación en el ambiente laboral, la cooperación y su relación con la mejora de la productividad en la organización.

Redding (1972) a quien se lo considera como uno de los padres de la comunicación organizacional comenta “La comunicación es un requisito indispensable para la existencia misma de cualquier organización”, quien además analizó la comunicación interna, discutió el concepto de clima organizacional y su relación con la comunicación efectiva y presentó diez postulados que sirvieron de base para futuras investigaciones en el campo de la comunicación en las organizaciones, a) la importancia del significado del mensaje desde del proceso de interpretativo del receptor, b) el rol de la comunicación verbal y no verbal, c) la importancia de la escucha empática, de la retroalimentación tanto del receptor como del emisor, d) la eficiencia de la comunicación, e) barreras que impiden el proceso de comunicación como la sobrecarga de información y la capacidad de los canales, entre otros, (Buzzanell & Stohl, 1999).

En la actualidad y con el avance de la tecnología, que va de la mano con la comunicación en las organizaciones, encontramos conceptos que hacen base en los primeros estudios pero que se actualizan según la época, es así como encontramos a Doerfel y Gibbs (2014) que revisaron los estudios del campo de la comunicación organizacional publicados entre 2001 y 2011, para determinar los temas y métodos usados por los investigadores. Este estudio evidenció la naturaleza interdisciplinaria de la comunicación organizacional, así como aportó algunos avances teóricos específicos de la

disciplina. Algunas de las categorías temáticas identificadas fueron: tecnologías organizacionales, redes sociales, grupos y equipos, relaciones interorganizacionales, comunidades de práctica, comunidades en línea, estudios de género, trabajo emocional, resistencia y control, liderazgo, cambio organizacional, socialización e identificación. (Doerfel & Gibbs, 2014).

### *Comunicación interna*

Rafael Muñiz (2014), “Marketing en el siglo XXI”, define a la comunicación interna mencionando que es aquella que se dirige al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un mundo empresarial, donde el cambio es cada vez más rápido. Los cambios vertiginosos y las nuevas necesidades por las que atraviesan las organizaciones posicionan a la comunicación interna como un aliado estratégico.

Existe una coincidencia en la mayoría de los autores, ver a la comunicación interna como una aliada para el logro de los objetivos estratégicos en los nuevos escenarios por los que atraviesan las organizaciones, “La nueva concepción de la empresa establece a la comunicación interna como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa” (Brandolini y Gonzalez Frígoli, 2009, pág. 12). También señalan Brandolini y Gonzalez Frígoli que la comunicación interna es una herramienta de gestión que también se puede entender como una técnica, es aquí donde la CI cobra aún más un rol estratégico que sirve para dar respuesta a las necesidades de la organización y potencia el sentido de pertenencia de los trabajadores en la organización logrando así retener los talentos.

### *Comunicación Digital*

Como consecuencia de las nuevas tecnologías las organizaciones han sabido incorporarlas a las comunicaciones, como la creación de redes, la comunicación con láser la fibra óptica, los sistemas de ordenadores centrales crecieron significativamente y se creó una idea de conectividad en el contexto de la empresa.

“El entorno de cambio tecnológico ha afectado a muchas áreas del conocimiento y de la vida en sociedad. Las nuevas herramientas de la tecnología de la información, como conferencias de vídeo y teléfono, Internet y todas sus

aplicaciones (e-mail, web, chats, listas de correo, etc) han cambiado el alcance de la comunicación organizacional y proponen la necesidad de renovar la discusión del concepto de Comunicación Integrada” (Chiavenato, 1999, p.142)

La comunicación digital es la expresión comunicacional derivada del internet - Web 2.0 o que la utiliza como una plataforma para la acción. Está directamente conectada a la Internet y a las redes sociales y trata un nuevo concepto de comunicación basado en la interacción: puesto al proceso de comunicación tradicional, que centra su transmisión del mensaje en el receptor, la comunicación digital funciona dialécticamente, lo que permite la interacción y el intercambio de roles entre emisores y receptores.

### *Liderazgo Coach*

Rafael Echeverría (2001) dice, “el coaching ontológico implica una intervención que modifica el(los) principio(s) fundamental(es) de coherencia que somos” (p.6).

Por otra parte (Brandolini y Gonzalez Frígoli, 2009), el líder coach que asume el rol de comunicador interno es aquel integrante de la compañía que actúa como puente entre la instancia directiva y la operativa.

En el marco de las organizaciones, está comprobado que esta disciplina logra emerger las potencialidades de los recursos humanos, por ende, aumentar la productividad y competitividad de estas.

El proceso de coaching está centrado en el desempeño, proporciona herramientas para el logro de los tres propósitos designados para los gerentes y supervisores. Consiste en cuatro fases a saber: a) Desarrollo de una relación de Sinergia, b) utiliza los cuatro roles del Coaching centrado en el desempeño: Entrenamiento, Resolver Problemas, Ajustar el desempeño y Mantener desempeño, c) Desarrollo de Empleados, d) Administrar. (Hernández 2012).

Debemos entender así que la comunicación interna en las organizaciones se convierte en una herramienta imprescindible para el manejo de cualquier organización, para mantener el personal informado y fomentar su participación o parte de ella. La comunicación interna siendo parte sustantiva del sistema de comunicación de la empresa, es una función estratégica, que debe gestionarse como parte del resto de las políticas estratégicas de la compañía. La necesidad de líderes coach formados y con las

competencias necesarias para llevar adelante los planes de comunicación adecuados, también debe estar en la agenda de las organizaciones, líderes coach capaces de comunicar activamente la información relevante en tiempo y forma, dando el feedback necesario para que los equipos de trabajo se conviertan en equipos de alto rendimiento, son y serán necesarios principalmente para el logro de los objetivos.

## DIAGNOSTICO

Teniendo en cuenta el análisis realizado y el momento de crisis por el que atraviesa el sector, principalmente producto del COVID 19 que golpea a la mayoría de los sectores, y que ha puesto a las empresas en situaciones cambiantes sobre todo en las metodologías de trabajo, por ejemplo, las medidas de restricción llevaron a que el teletrabajo sea el medio más adecuado para continuar con las funciones, las organizaciones tuvieron que cambiar sus formas de gestionar y comunicar a su personal. Si la comunicación dentro de la organización no se trabaja estratégicamente, los problemas de la empresa tenderán a precipitarse trayendo consecuencias en la cultura de la organización y por lo analizado esto trae aparejado bajas en la productividad, aumento en el ausentismo, entre otros.

La empresa Lozada viajes no cuenta con un área de Recursos Humanos consolidada con identidad (actualmente el área de administración es la encargada de llevar adelante las políticas de RRHH) como para abordar los procesos de comunicación interna que se adapten a las necesidades actuales, los planes y/o las vías de comunicación no están identificados no se adaptan al momento por el que atraviesa la organización. No existe un aprovechamiento de las nuevas tecnologías que permiten una mayor seguridad en el envío y recepción del mensaje. No cuenta con políticas de comunicación virtual como herramientas que les permitan abordar el personal propio y externo que forman parte de las franquicias a lo largo de todo el país. La comunicación virtual en momentos de pre, durante y post COVID 19, será necesaria para que la comunicación interna llegue a toda la organización.

Otra de las problemáticas que existe en Lozada, se presenta en la formación profesional de los mandos medios, no existe un plan de capacitación alineado a la estrategia de la organización para que los líderes de la misma sean los promotores de las políticas.

Lozada cuenta en su planificación con la estrategia de expansión y con la necesidad de tener personal que pueda desempeñarse tanto en las oficinas como en teletrabajo, las herramientas virtuales de comunicación son tanto el medio como el fin para la organización.

### *Conclusión Diagnostica*

Lozada se encuentra en este momento en una situación crítica debido a las condiciones impuestas por la situación sanitaria, la comunicación virtual en momentos de

pre, durante y post COVID 19, será necesaria para que la comunicación interna llegue a toda la organización. Se considera que si la organización toma acciones concretas e implementa herramientas específicas ante las situaciones detectadas generará mejoras significativas alineadas a los objetivos estratégicos.

Sera necesario por lo mencionado hasta aquí, la implementación de un plan de comunicación interna virtual, acompañado de una formación de líderes coach que faciliten información y acompañen el desarrollo de las personas. Estas implementaciones marcaran el rumbo de la organización y acompañaran el crecimiento o la expansión de Lozada.

Tener un plan de comunicación interno adaptado a la virtualidad, traerá beneficios sustentables a la empresa como el cumplimiento de los objetivos, crecimiento sostenido, así como también acompañar en términos emocionales a los integrantes de la organización.

Teniendo trabajadores capacitados y motivados con la organización y sus líderes, informados y comunicados sobre las acciones futuras y las actuales, se busca como objetivo primero un incremento en la productividad de 6%, implementando de manera correcta los planes de comunicación interna virtual y el de liderazgo coach.

## **PLAN DE IMPLEMENTACION**

### *Objetivo general*

Desarrollar un plan de comunicación interna digital y de líderes coach, para la empresa Lozada Viajes ubicada en la ciudad de Córdoba, que permita incrementar la productividad del personal en un 6%, basado en el uso de herramientas digitales y canales multidireccionales.

### *Objetivos Específicos*

1. Capacitar al nivel gerencial en materia de comunicación organizacional, comunicación interna digital y coaching, para lograr el compromiso y que sean los principales artífices del desarrollo de los planes.
2. Evaluar e implementar herramientas de comunicación interna digitales como videoconferencias, House oran, aplicaciones móviles, intranet o redes sociales corporativas, con el fin de digitalizar la comunicación interna.
3. Capacitar a los mandos medios en herramientas de Liderazgo coach, para que sean los promotores del cambio en búsqueda de la expansión de la empresa.

### *Alcance*

El plan de implementación aquí presentado tiene como alcance geográfico la empresa Lozada Viajes, ubicada en la ciudad de Córdoba y comprende también a las 4 franquicias más importantes de la misma ciudad. Se desarrollará en un espacio temporal de 8 meses comprendiendo desde julio de 2021 a marzo del 2022.

### *Acciones*

- 1- *Capacitar al nivel gerencial en la temática de los planes.*

### Fundamentación

La alta dirección debe estar comprometida con el plan de comunicación interna digital y la formación de líderes coach, ellos son los encargados de liderar los cambios será necesario que comprendan y conozcan sobre la temática, con el fin de lograr un acompañamiento pleno de quienes dirigen la organización. Si la alta dirección no se compromete con los planes es casi un hecho que los mismo no logren el efecto esperado. En esta instancia se espera además sondear la expectativa de los gerentes, escuchar sobre que esperan tanto de la organización, de los trabajadores y del plan de comunicación interna digital, y como ven hoy a la comunicación interna dentro de la organización. Esta información será valiosa para el próximo paso que será la implementación de las herramientas.

- Responsables: Consultor Externo, con soporte del responsable de Recursos Humanos de la organización.
- Alcance: Alta dirección/Gerentes de la empresa Lozada Viajes y franquicias.
- Contenido: Ver Anexo (La modalidad podrá ser vía zoom y/o presencial, respetando los protocolos Covid 19 que rigen en la empresa)
- Duración: 3 meses

#### Acciones específicas

- A. Coordinar las reuniones de puesta en común entre el consultor externo y la alta dirección para la definición de acciones.
- B. Planificación y elaboración de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades.
- C. Capacitación a Alta Dirección sobre comunicación organizacional, comunicación interna y digital y liderazgo coach. La modalidad podrá ser vía zoom y/o presencial, respetando los protocolos Covid 19 que rigen en la empresa.
- D. Relevamiento de información de interés que surge de la capacitación, para la implementación de herramientas de comunicación interna digital.
- E. Hacer base sobre los puntos críticos del relevamiento y/o los puntos a mejorar.
- F. Planificar en conjunto con la alta dirección los pasos a seguir en la aplicación de herramientas de comunicación interna digital, basado en la información recabado a lo largo de la capacitación.
- G. Evaluación de eficacia de la capacitación.

Los recursos necesarios para estas actividades son

- Equipamiento tecnológico (PC, conexión a internet).
- Sala de reuniones, si parte de los participantes desean realizar la capacitación presencial.
- Artículos de librería.

Presupuesto.

El costo de la actividad será de \$75.000 mensuales. Dicho monto corresponde a los honorarios del profesional de la consultora externa que se contratara para el asesoramiento sobre la implementación de acciones para la comunicación digital y la realización de capacitaciones a la alta dirección. A esto se le suma artículos de librería por \$3000.

La modalidad podrá ser vía zoom y/o presencial, respetando los protocolos Covid 19 que rigen en la empresa.

## 2- *Evaluar e implementar herramientas de comunicación interna digitales.*

Fundamentación

La incorporación de herramientas de comunicación interna digital permitirá a la empresa llegar a todos los trabajadores propios y de la red de franquicias. La situación de trabajo en la organización ha cambiado al formato teletrabajo, llegar a través de las herramientas de comunicación digitales y estar presentes en aquellos trabajadores que no interactúan debido a su nueva condición de trabajo será una ventaja competitiva para Lozada. Con estas herramientas se busca no solo comunicar sobre novedades, si no también motivar al personal a estar conectados, fomentar nuevos programas de vida saludable para trabajadores, generar espacios de pausa activa, acompañando y mejorando el clima laboral siendo una herramienta de soporte al área de recursos humanos, en una nueva normalidad de trabajo.

- Responsables:  
Consultor externo con soporte del responsable de Recursos Humanos interno.  
Área de tecnología propia de la organización.
- Alcance: Esta acción alcanza a la organización Lozada y las 4 de las franquicias más representativas de la ciudad.
- Duración: Esta actividad tendrá una duración de 3 a 4 meses comenzando en Julio 2021.

Actividades

- H. Reunirse entre la empresa Cupónstar que brindara las soluciones digitales, y responsables de implementación de esta actividad (RRHH, consultor y responsable de TI) para evaluar propuesta y acordar acciones.
- I. Contratar en forma externa (Cuponstar) la plataforma a medida.
- J. Presentación de la plataforma digital a medida, al responsable de RRHH y TI para verificar que se encuentre todo lo acordado.
- K. Capacitación a los responsables y mandos medios de la Organización para el correcto uso de la plataforma que incluye toda la herramienta de comunicación interna digitales.
- L. Presentación de las nuevas herramientas a toda la casa central y las franquicias involucradas.
- M. Recibir el feedback de los usuarios a través de encuestas o a partir de la usabilidad de la plataforma.
- N. Corregir los desvíos presentados en las encuestas o de los feedback recabados de los usuarios.

#### Recursos

Los recursos necesarios para esta actividad son:

- Equipos tecnológicos, como PC, proyector para las presentaciones.
- Encuestas de seguimiento.

#### Presupuesto

El costo de la instalación de la plataforma para un total de 150 colaboradores es de \$ 30.000 por el desarrollo a medida de la plataforma y de \$45.000 por mes por el mantenimiento. Se suma al presupuesto \$ 3000 por la compra de materiales de librería y de \$25.000 por la consultoría externa para el asesoramiento integral en la implementación de todas las acciones.

### *3- Capacitar a los mandos medios.*

#### Fundamentación

La organización Lozada viajes presenta como necesidad la falta de un programa de capacitación para mandos medios. Se propone un programa de formación de Lideres coach, que permita a los mandos medios asumir el rol de coach siendo facilitadores del

cambio, promotores de la comunicación interna digital en la organización y nexos entre la estrategia de la organización y el personal de esta.

- Responsables: Consultor Externo, con soporte del responsable de Recursos Humanos de la organización.
- Alcance: mandos medios propios y de 4 franquicias de la empresa.
- Contenido: Ver Anexo II (programa de capacitación para líderes coach)
- Duración: 4 meses. Comenzando en diciembre del 2021.

#### Acciones

- O. Reunión con consultora especialista para el desarrollo de acciones incluidas en la propuesta.
- P. Verificar recursos necesarios para el dictado de la capacitación. Lugar, horario, participantes, materiales.
- Q. Convocar a los participantes.
- R. Inicio de la capacitación
- S. Evaluación de eficacia de la capacitación.

#### Recursos

Los recursos necesarios para esta actividad son:

- Equipos tecnológicos, como PC, proyector para las presentaciones.
- Sala de capacitación.
- Disponibilidad de mandos medios
- Materiales de librería para el desarrollo de la capacitación.

#### Presupuesto

El costo de la actividad será de \$75.000 mensuales. Dicho monto corresponde a los honorarios del profesional de la consultora externa que se contratara para el asesoramiento sobre la implementación de acciones para la comunicación digital y la realización de capacitaciones a la alta dirección. A esto se le suma artículos de librería por \$3000.

*Marco de tiempo para la implementación*

Fecha probable de inicio del plan Julio 2021

Tabla 2: Diagrama de Gantt.

Objetivo/Actividad	Meses								
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
<b>Objetivo específico 1</b>									
Actividad A									
Actividad B									
Actividad C									
Actividad D									
Actividad E									
Actividad F									
Actividad G									
<b>Objetivo específico 2</b>									
Actividad H									
Actividad I									
Actividad J									
Actividad K									
Actividad L									
Actividad M									
Actividad N									
<b>Objetivo Especifico 3</b>									
Actividad O									
Actividad P									
Actividad Q									
Actividad R									
Actividad S									

Fuente: Elaboración Propia.

*Evaluación del impacto de la implementación*

La evaluación del impacto tiene como objetivo establecer si la propuesta produce los efectos o consecuencias deseadas en la empresa y si dichos efectos son atribuibles al plan de intervención. Por lo tanto, para medir la rentabilidad de dicha erogación o inversión inicial de la propuesta, se utiliza el cálculo de ROI o retorno de inversión, el cual relaciona lo que se espera ganar con la propuesta versus lo que se gastará.

Tabla 3 Costos del proceso

	Costo mensual	Total
Honorarios profesionales consultora externa por elaboración de propuesta y capacitación.	\$50.000 (16 horas por mes)	\$ 400.000
Honorarios profesionales consultora externa por asesoramiento mensual.	\$25.000 (13 hs por mes)	\$200.000
Contratación software integral, comunicación interna.	\$ 30.000	\$30.000

Mantenimiento de software integral para comunicación interna.	\$25.000	\$ 300.000
Librería y útiles.	\$3000	\$12.000
	<b>Total</b>	\$ 954.000

Fuente Elaboración propia.

A partir de la información financiera y los estados de resultados de la empresa, la utilidad económica del ejercicio al 31/12/2018 es de \$14.239.286,11.

Al aplicársele a dicho valor el porcentaje de inflación para el año 2019 (53,8%) la utilidad estimada al 31/12/2019 es de \$21.900.000.

Atento la caída en las ventas producto de la restricción de circulación por COVID 19 en la industria de turismo se estima según INDEC en 77% y la inflación para el mismo periodo fue del 36,1%, el resultado estimado al 31/12/2020 sería de \$6.855.357 (\$21.900.000 x 0.23 x 1.361).

Aplicando misma lógica de cálculo y considerando que la caída de ventas para la industria estimada a mayo del 2021 fue del 16.7% según INDEC, y la inflación acumulada mismo periodo fue del 17,6%, podríamos proyectar una utilidad al 31/12/2021 de \$ 6.715.000 (6.855.357 x 0.833 x 1.176).

Estimando que la implementación del plan diseñado para la empresa Lozada Viajes, invirtiendo en comunicación interna, capacitación en liderazgo coach va a generar una mejora en la utilidad del orden del 15% podemos decir que el ROI del proyecto será el siguiente:

<p>ROI</p> $\frac{(\text{Beneficio de la Propuesta} - \text{Costo de la Propuesta})}{\text{Costo de la propuesta}} \times 100 = \%$ $\left( \frac{1.007.250 - 954.000}{954.000} \right) \times 100 =$ <p style="text-align: center;">5.58%</p>
--

El retorno de la inversión es equivalente al 5,58%, lo que representa que por cada \$100 invertidos se recuperarán \$105,58.

## CONCLUSIONES

Como conclusión del presente reporte de caso aplicado a la empresa Lozada Viajes, se expone la importancia de la comunicación interna como estrategia de la organización principalmente en momentos de crisis, cambio o expansión. La importancia de la capacidad de adaptación a los cambios en la organización quedo evidenciada a lo largo del presente trabajo. Se demuestra en este reporte de caso, que es la gestión de los Recursos Humanos la impulsora y el área de mayor importancia en la planificación estrategia para la adaptación a de estos cambios, y la comunicación interna el puente entre la estrategia de la organización y los Recursos Humanos de la misma.

Es la comunicación interna y la formación de líderes coach herramientas claves para el funcionamiento de la empresa, entendiendo que mejoran las relaciones entre los miembros elevando los niveles de satisfacción y mejorando la productividad y preparan a las personas para los cambios futuros.

Se propone la implementación de canales digitales como herramientas de la comunicación interna dentro de la organización, se deja en claro a lo largo del reporte que el aprovechamiento de las herramientas TI en la comunicación interna, en momentos de pre durante y pos-pandemia se convertirán en ventajas competitivas para la organización.

Se encuentran también oportunidades en la formación de mandos medios, Lozada no cuenta con un plan de capacitación o formación para el personal con mando, entendiendo que estos serán los gestores del cambio y uno de los medios para el éxito del plan de comunicación interna.

Se concluye que a partir de las necesidades detectadas la empresa debe trabajar sobre un plan de implementación para solucionar las deficiencias de la organización, teniendo como principales acciones, la ejecución de un plan de comunicación, la capacitación a directores y mandos medios sobre las herramientas de comunicación digital y su importancia, y la aplicación del coaching en la formación de los líderes con el objetivo que adquieran nuevas habilidades que incentiven un trabajo colaborativo en la organización, acompañando de esta manera la transformación de la organización hacia un cambio que genere beneficios y crecimiento en la empresa y en sus Recursos Humanos.

## *Recomendaciones*

Durante el análisis a la empresa Lozada Viajes, se detectó que la misma no cuenta con una estructura de recursos humanos, siendo estas políticas responsabilidad hoy del sector de administración de la organización, o son responsabilidad de cada franquicia, no teniendo hoy una dirección de recursos humanos que garantice el cumplimiento de las actividades mencionadas en los subsistemas de recursos humanos. La pandemia mundial COVID 19, afecto a las organizaciones, dejando en evidencia la necesidad de gestionar el capital humano a niveles estratégicos. Se recomienda para las acciones futuras la incorporación de la dirección de recursos humanos que garantice el cumplimiento de las políticas tanto para los locales propios como para las franquicias de Lozada. Esta incorporación traerá beneficios no solo a los colaboradores sino también a las acciones estratégicas de crecimiento a las que apunta Lozada.

Por ultimo y como agregado a esta recomendación, en línea con la acción principal de este trabajo, para capitalizar en el futuro los planes de comunicación presentados, será necesario tener un responsable del seguimiento de las acciones y del ajuste de estas, se logrará con la incorporación de un responsable de la comunicación interna que vele por el cumplimiento de los objetivos de la comunicación interna.

La trazabilidad de ambas recomendaciones presentadas será de utilidad para evaluar la implementación de los cambios y la toma de decisiones, es por ello se recomienda contar con herramientas que ayuden a la medición de indicadores de Recursos Humanos incluyendo en estas la medición de los efectos de la comunicación interna.

## BIBLIOGRAFIA

Miquel-Segarra y Aced. (2018). El rol de la comunicación interna ante los desafíos de la digitalización.

Anzorena, O. (2015). Teoría y práctica del Coaching ontológico profesional.

Universidad Siglo 21. (2020). Lectura 1 - Lozada Viajes. L

Lesta, A. Á. (Junio de 2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización.

Álvarez Nobell, A. (2011). Medición y Evaluación en Comunicación. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

Naciones Unidas (2020) La COVID 2019 y la transformación del turismo.

[hosteltur.com/comunidad/nota-el-futuro-del-turismo-tendencias-y-retos-para-2021.html](https://hosteltur.com/comunidad/nota-el-futuro-del-turismo-tendencias-y-retos-para-2021.html).

[veigler.com/coaching-empresarial/](https://veigler.com/coaching-empresarial/)

[www.indec.gob.ar](http://www.indec.gob.ar)

[infobae.com/economia/2020/04/02/el-plan-del-gobierno-para-rescatar-empresas-de-la-pandemia-que-sectores-y-trabajadores-se-beneficiaran-con-las-medidas/](https://infobae.com/economia/2020/04/02/el-plan-del-gobierno-para-rescatar-empresas-de-la-pandemia-que-sectores-y-trabajadores-se-beneficiaran-con-las-medidas/)

Comunicación interna en tiempos de Crisis - VIXONIC

Revista internacional de Relaciones Publicas, N10, VOL. V.

## ANEXOS

*Anexo 1: Plan de capacitación comunicación organizacional, comunicación interna digital y Liderazgo Coach, a la alta dirección.*

Total: módulos, 7

Carga horaria 5 horas por modulo. Total 35 horas.

	Competencias	Temas	fecha
<i>Modulo I</i>	Introducción a la comunicación interna	Principios básicos para la gestión de la comunicación- Significado de la Comunicación Interna - La importancia de la comunicación interna: las ventajas y los aportes - El rol y las funciones del área de Comunicación Interna. - Los objetivos de la Comunicación Interna. - Tipos de Comunicación Interna - Públicos de la Comunicación Interna - Niveles de participación en Comunicación Interna - El rumor - La importancia de la escucha	9 Ago
<i>Modulo II</i>	Cultura organizacional y comunicación.	Cultura Organizacional: Funciones, Clasificación y Elementos. - Cultura e Identidad. - Ocho puntos para el desarrollo de la Cultura. - Clasificación de la cultura organizacional. - Cultura y personalidad. - Claves para la gestión del cambio organizacional. - La comunicación de la visión: siete elementos clave en la comunicación de la visión. - Cultura y ética en la organización. - Comportamiento ético en el trabajo.	23 Ago
<i>Modulo IV</i>	Planificación de la comunicación interna.	- Etapas de la planificación. - El diagnóstico en comunicación interna. - Las técnicas de recolección de datos. - El plan de comunicación interna. - La planificación 360 grados. - Enfoques de planificación. - Etapas de la planificación - Los Objetivos. - Las Estrategias. - La Programación. - Calendario y presupuesto - Ejecución - Evaluación: Metodologías y técnicas de medición. - Auditoría.	6 Sept
<i>Modulo V</i>	Canales de comunicación interna digital.	Medios y acciones - Mensajes clave - Canales de comunicación interna: tradicionales y digitales - House Organ, Newsletter, Cartelera, e-mail, Brochure, Intranet, Manuales, Videos, Blogs, - Red de facilitadores - Comunicación 2.0	20 sept

		- Acceso y disponibilidad - Igualdad - Usabilidad – Participación - Lurcking - Participación y confianza - Interacción – Colaboración - Prosumidores – Influenciadores - Engagement	
<i>Modulo VI</i>	Liderazgo y Cambio organizacional	La cultura dentro de las organizaciones humanas. – Autoridad y poder líder, la definición moderna y su práctica. – Pensamiento sistémico. - Gestión del talento. -Desafío del liderazgo en las organizaciones inteligentes. -La nueva función del líder. - Liderazgo situacional. -Mitos y supuestos.-Modelos Mentales. – Desarrollo de las capacidades del liderazgo.	3 oct
<i>Modulo VII</i>	Introducción al Coaching y liderazgo organizacional	Coaching. Definición. Teoría del observador. Modelos mentales. Cuerpo, emoción y lenguaje. Estructura de coherencia. El liderazgo; conceptualizaciones y abordajes actuales de Liderazgo. Liderazgo resonante y disonante. Empowerment y Liderazgo.	19 oct

*Anexo II: Plan de capacitación para mandos medios*

Total: 6 módulos

	Competencias	Temas	fecha
<i>Modulo I</i>	Introducción al coaching	Coaching. Definición. Teoría del observador. Modelos mentales. Cuerpo, emoción y lenguaje. Estructura de coherencia.	28 Dic
<i>Modulo II</i>	Emociones.	Inteligencia Emocional. Intra e interpersonal. Autoconocimiento. Regulación emocional. Automotivación. Empatía. Habilidades sociales. Emociones básicas. Emoción y estados de ánimo.	11 ene
<i>Modulo IV</i>	Lenguaje	La comunicación. La escucha El silencio. El habla. Lenguaje declarativo. Afirmaciones y declaraciones y juicios. Declaraciones fundamentales. La coordinación de acciones. Columna Izquierda. Compromiso. Promesa. La confianza.	25 ene
<i>Modulo V</i>	Coaching y liderazgo organizacional.	El liderazgo; conceptualizaciones y abordajes actuales de Liderazgo Liderazgo situacional. Liderazgo resonante y disonante. Empowerment y Liderazgo.	8 feb

<i>Modulo VI</i>	Liderazgo y Cambio organizacional	La cultura dentro de las organizaciones humanas. – Autoridad y poder líder, la definición moderna y su práctica. – Pensamiento sistémico. - Gestión del talento. -Desafío del liderazgo en las organizaciones inteligentes. -La nueva función del líder. - Liderazgo situacional. -Mitos y supuestos. -Modelos Mentales. – Desarrollo de las capacidades del liderazgo.	20 feb
Modulo 7	Repaso de las temáticas centrales y entrenamiento.	Realizar Role playing para evaluar la aplicación de las herramienta.	8 y 20 Mar