

Trabajo Final de Graduación

"La comunicación interna como aliada estratégica del crecimiento y el cambio organizacional"



Nombre y Apellido: Maria Emilia Tobares

DNI: 34.685.592

Legajo: VRPI 04213

Carrera: Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Resumen

El presente trabajo final de grado expuso un proyecto de aplicación profesional con el propósito de investigar y abordar la comunicación interna en la empresa Lozada Viajes, desde la intervención de las Relaciones Públicas e institucionales. Se trata de la red de agencias de viajes más grande del país que, en sus treinta años de trayectoria, demostró atravesar un crecimiento y un progreso reflejados en la adaptación a los cambios del entorno, a través de la omnicanalidad en el marco de un proceso de transformación digital. Esto implicó un desafío de adaptación que ha repercutido tanto en sus integrantes como en la cultura de la organización. Bajo esta premisa se realizó un análisis de la situación para conocer el contexto en el que se sitúa la empresa, el diagnóstico organizacional que la identifica y un análisis específico según el perfil de las relaciones públicas. Esto nos permitió, acompañado de un marco teórico y antecedentes orientativos, tomar conciencia del carácter gerencial y estratégico de la comunicación organizacional y así definir un plan de implementación con el objetivo de establecer políticas de comunicación interna, a los fines de gestionar eficientemente el crecimiento y el cambio organizacional. En concordancia con las metas definidas por la compañía en su plan estratégico, e involucrando a franquicias y colaboradores como públicos prioritarios, es que se enmarcó el presente trabajo.

Palabras clave: relaciones públicas, comunicación interna, gestión del cambio, omnicanalidad, transformación digital.

Abstract

This dissertation has presented a professional implementation project with the purpose of investigating and addressing the internal communication at the company “Lozada Viajes” based on the intervention by Public and Institutional Relations. The company is the biggest travel agency network in the country, and in its 30-year experience, it has shown a growth and progress that are reflected on its adjustment to the context’s changes through omnichanneling in the digital transformation process framework. Said process involved a challenge of adjustment that has had an impact not only in its members, but also in the organizational culture. Only on this understanding is that an analysis of the situation was carried out which allowed us to gain knowledge of the context the company is immersed in, the organizational diagnosis that identifies it, and a specific analysis according to the public relations profile. Along with guiding theoretical framework and background, this allowed us to develop awareness of the management and strategic capacity of the organizational communication, and, thus, to set up an implementation plan with the purpose of establishing internal communication policies. This project is framed in keeping with the goals defined by the company in its strategic plan, and in incorporating franchises and collaborators as priority audience.

Keywords: public relations, internal communication, change management, omnichanneling, digital transformation.

Índice

Introducción	5
Marco de referencia institucional	5
Breve descripción de la problemática	6
Resumen de antecedentes.....	6
Relevancia del caso	7
Análisis de la Situación.....	8
Descripción de la situación	8
Análisis de contexto	8
Diagnóstico organizacional	13
Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera	14
Marco teórico	18
Relaciones públicas	18
Organizaciones	18
Concepto e implicancias del cambio organizacional	19
Transformación digital y cultura	20
Comunicación interna y cultura 2.0	20
Diagnóstico y Discusión	21
Declaración del problema.....	21
Justificación del problema.....	22
Conclusión diagnóstica	22
Plan de implementación.....	23
Objetivo general	23
Objetivos específicos.....	23
Alcance y Limitaciones.....	23
Programa 1 – “Conectados”	24
Táctica 1: Realizar ciclo de encuentros de referentes de Lozada Viajes con franquicias.	24

Táctica 2: Unificar criterios de lenguaje, tonos y mensajes de Lozada Viajes en las redes sociales, bajo parámetros establecidos en un Manual de gestión de Redes.	25
Táctica 3: Crear una red de referentes de comunicación interna.	26
Programa 2 – “Comprometidos con el cambio.”	27
Táctica 4 – Sensibilización: Exposición virtual de momentos de cambio y transformación personal.	27
Táctica 5 – Operacionalización: Facilitar la implementación y difusión de las nuevas herramientas tecnológicas.	29
Táctica 6 – Reconocimiento: Dar visibilidad a proyectos de cambio y transformación digital relevantes y útiles para la organización, mediante la creación de cortos audiovisuales.	30
Evaluación del impacto de la implementación del Plan.	31
Conclusiones y Recomendaciones	31
Referencias	34
Fuentes bibliográficas	34
Otras fuentes – Artículos y sitios web consultados	36
Anexos	37
Cronograma del Plan – Diagrama de Gantt:	37
Presupuesto del Plan de implementación:	38
Desarrollo en profundidad de Táctica número 4 – Programa 2:	39

Introducción

En el presente Trabajo Final de Grado se lleva a cabo un proyecto de aplicación profesional, con el propósito de investigar y abordar la comunicación interna en la empresa Lozada Viajes, desde la intervención de las Relaciones Públicas e Institucionales, bajo los lineamientos de un Reporte de Caso.

El estudio en cuestión presenta un modelo que busca servir como punto de partida para implementar acciones de Relaciones Públicas esbozando elementos que deben tomarse en cuenta a la hora de poner en marcha un proceso de comunicación en un contexto de cambio organizacional, específicamente en el caso de transformación digital. Se parte de la premisa de que el carácter gerencial y estratégico de la Comunicación Organizacional y su capacidad para convertirse en un recurso esencial del funcionamiento organizacional, más allá de su función meramente instrumental, ayuda y facilita los procesos de cambio en las organizaciones y la definición de estrategias para el logro de los objetivos.

A continuación, se presenta el marco de referencia institucional de la organización, con información obtenida desde el módulo de la materia Seminario, de la Universidad Empresarial Siglo XXI.

Marco de referencia institucional

Lozada Viajes es la red de franquicias de agencias de viajes más grande del país. Nació en la provincia de Córdoba en el año 1987 como un emprendimiento familiar y hoy cuenta con 80 puntos de venta en 11 provincias de Argentina (el 50% en Córdoba): Buenos Aires, Catamarca, Córdoba, Entre Ríos, Mendoza, Río Negro, Salta, San Luis, Santa Fe, Santiago del Estero y Tucumán. Su crecimiento le permitió, en el año 2009, ser elegida por Visa como la empresa de turismo preferida en el interior del país, lo cual creó la tendencia del financiamiento en cuotas y la realización de campañas de marketing novedosas para su sector.

Dentro de sus servicios ofrece: Vuelos internacionales y de cabotaje, hoteles nacionales e internacionales, diferentes tipos de traslados, excursiones nacionales e internacionales, asistencia al viajero, paquetes turísticos, cruceros con rutas en Latinoamérica, Caribe, Europa, Asia y Transatlánticos. Es importante mencionar que la red de franquicias se encuentra bajo la gestión de Casa Central, la cual brinda los servicios externos de soporte (marketing, diseño, calidad, recursos humanos, otros). Además de esta red de franquicias, posee otras dos unidades de negocio: la Venta Online, la cual surge a mediados del año 2016 con la idea de incorporar un nuevo canal de ventas; y el Tour Operador con productos propios y el sello de la marca que brinda servicios exclusivos a las franquicias de Lozada.

La organización se distingue por un estilo de gestión innovador, diferenciándose de la competencia y orientando su misión hacia lo que definen como “espíritu Lozada”. El mismo se ve reflejado en su propósito principal; esto es: cumplir las expectativas de los clientes brindándoles servicios de calidad exclusivos, crear valor y crecimiento para los socios franquiciados, trabajar para que las personas accedan a las diversidades que el mundo ofrece por conocer. Puertas adentro, el “espíritu Lozada” se orienta a contribuir al camino de la

excelencia, a través del desarrollo humano, crecimiento profesional y trabajo asociativo. La empresa considera a sus colaboradores como lo “más valioso” y contribuye a trabajar en un ambiente inspirador y de desarrollo, valorando el aprendizaje continuo. Adhiere a la norma internacional de Calidad ISO 9001 – Sistema de gestión de calidad, y posee una certificación de la misma en el año 2018, lo cual le permite apostar por la mejora continua.

Breve descripción de la problemática

Lozada Viajes es una organización que demuestra estar experimentando un gran crecimiento y un constante intento de adaptación a los cambios del entorno. Esto se puede observar en distintos aspectos de su realidad: cambios en la estructura organizacional, metamorfosis de su ecosistema de públicos y expansión de franquicias -lo cual trajo aparejado un crecimiento en la cantidad de clientes y expansión en el mercado de su sector-. Los aspectos mencionados también son el reflejo de una empresa en transición; de una pequeña y familiar, a otra grande y con desafíos nuevos.

Una de las consecuencias de este crecimiento es la omnicanalidad, consistente en la búsqueda de la integración de todos los canales de atención y comunicación a los fines de unificar mensajes y servicios al cliente. Si bien todo proceso de implementación de la omnicanalidad en una organización es un avance tecnológico indudable y necesario, y que puede circunscribirse en un proyecto de transformación digital, lo cierto es que, sin apoyo de las altas esferas que se derrame hacia todos los niveles jerárquicos de la organización, esa transformación quedaría en algo meramente material, sin tener en cuenta un factor clave de todo proceso de cambio organizacional, el factor humano y cultural.

Para que el crecimiento, expansión, adaptación al cambio y transformación tecnológica por los que está atravesando la compañía Lozada Viajes pueda conjugarse con mayores niveles de eficiencia, acordes a una empresa grande y de ambiciones tales, es indispensable incorporar mecanismos de comunicación interna orientados a la integración de los colaboradores a esta nueva empresa en transición.

Resumen de antecedentes

Bajo el panorama que presenta la empresa Lozada Viajes es pertinente, en primera instancia, mencionar lo que implica la gestión del cambio. De acuerdo a lo mencionado por Martínez (2006), los nuevos modelos administrativos, los cambios en la dirección del talento humano, la globalización, entre otros, son la muestra de que el cambio se convirtió en una constante en aquellas organizaciones en evolución; llevando a niveles de exigencia desde el entorno y requiriendo que las organizaciones cuenten con el eje de gestión en la comunicación y la información.

En una investigación de la Universidad Católica Santo Tomas de Colombia, se realiza un abordaje desde la relación del proceso de comunicación en la implementación del cambio organizacional en una empresa de Bogotá. En la misma se estudiaron diversas variables: fuentes de información, conocimiento de la

organización, liderazgo, canales de comunicación, cultura del cambio, entre otros; pudiendo evidenciar la relación que existe entre las mismas. Entre los resultados obtenidos, tal como lo mencionan sus autores García Rubiano, Arias y Gómez (2013), podemos resaltar que los procesos involucrados en la gestión del cambio de una organización no tendrán mayor éxito si la comunicación no fluye de manera adecuada, necesitando también del involucramiento de las personas que forman parte. Así como la comunicación es un factor de gran influencia en el cambio, se debe dar importancia a la información que circula como parte del mismo, la veracidad debe asegurarse para evitar obstaculizar los procesos.

Podemos afirmar entonces que la implementación de un plan de comunicación interna se convierte en algo fundamental. Así lo mencionan Brandolini, González Frigoli y Hopkins (2014), al indicar que la comunicación es la suma de procesos que contribuyen a la transformación de los sistemas sociales de las organizaciones, y a su cambio cultural. Por esto, se debe contribuir desde la comunicación interna y su paradigma informacional, mediante campañas de comunicación sobre valores organizacionales, entre otras acciones. Pero dando importancia a no quedarse solo con la acción de “informar”, sino gestionando acciones que superen el esquema de un modelo “cultural-mecanicista”.

Entonces, para ser más específicos, cabe preguntarnos: ¿Cuál es el aporte que se hace desde la disciplina de las relaciones públicas? Como lo define Lennon y Bartoli Piñero (2008), los profesionales en relaciones públicas deben contribuir desde la confección de las políticas de la empresa, en trabajo conjunto con la alta dirección, orientados al alcance del éxito mediante la búsqueda de la aceptación y contribución de los públicos de los cuales depende la organización para sus gestiones.

Lozada Viajes impulsa la omnicanalidad como uno de los mecanismos tendientes a acompañar su proceso de crecimiento; el aporte de las relaciones públicas a un cambio de tal magnitud, se torna primordial para un relacionamiento eficaz entre los públicos y las organizaciones, sobre todo, como lo indica Soares Silva, L. (2018), en el conjunto de las narrativas creadas en el entorno digital.

Relevancia del caso

El impacto de los cambios se percibe esencialmente en la cultura de las organizaciones, implica una variación en la vida de la empresa, es decir, en la forma de hacer y pensar tanto a nivel formal como informal dentro de la organización. Esto también implica modificaciones en el papel de los equipos de gerentes, en los estilos de liderazgo y en las relaciones entre áreas, entre gerentes y colaboradores. La apertura al cambio y a la innovación tecnológica, y la flexibilidad de quienes dirigen las empresas, son un factor vital para que los procesos de transformación se consoliden adecuadamente.

Es frecuente ver cómo los planes estratégicos y los proyectos de transformación de las organizaciones se enfrentan a resistencias culturales y de intereses diversos que terminan por desvirtuarlos y hace que sea difícil avanzar. Esto ocurre porque muchas veces se olvida que las organizaciones no cambian si es que

primero no lo hacen las personas que las conforman. Estudiar el factor cambio y vincularlo a la comunicación interna en el marco de las relaciones públicas es una tarea compleja y actual, que compete no sólo a las empresas privadas, sino a todo tipo de organización independientemente de su tamaño, localización y sector al que pueda pertenecer, y que desee adaptarse a los tiempos que corren, crear valor para sus clientes, y ser sostenibles en el tiempo.

Queda claro que las reglas de juego cambian de manera constante y que toda empresa que quiera acelerar su crecimiento debe entender que gestionar la incertidumbre (el cambio) a través de la comunicación, también es un talento.

Análisis de la Situación

Descripción de la situación

A través de la información obtenida desde Canvas sobre la organización en estudio, podemos afirmar que Lozada Viajes es el reflejo de una empresa con una sólida identidad corporativa y diferentes políticas de trabajo implementadas en los últimos años que contribuyeron al posicionamiento de imagen y liderazgo con el que goza hoy en el rubro. Su modelo de gestión le permitió adaptarse a contextos cambiantes logrando un crecimiento relevante.

Sin embargo, como lo expresan los autores citados, dicho crecimiento necesita ser acompañado de una gestión de la comunicación interna que atienda las necesidades humanas y culturales de la organización: la información circulante para reducir niveles de incertidumbre, la redefinición de aspectos de la cultura organizacional más acorde a una empresa de los nuevos tiempos y la adaptación de los colaboradores a nuevos procesos atravesados por los cambios tecnológicos que permitan minimizar la apatía y lograr una mayor eficiencia y calidad en los servicios prestados.

Análisis de contexto

El análisis y la comprensión del contexto de una organización es fundamental para detectar aquellos factores que afectan directa o indirectamente su funcionamiento, así como también para diseñar planes estratégicos acordes a la realidad.

El análisis PESTEL describe el marco de los factores macro ambientales de una compañía, mediante la exploración de factores como un componente de la gestión estratégica.

Para llevar a cabo este análisis, se evalúa la situación actual del país en base a seis factores:

Factores Políticos

Argentina actualmente se encuentra bajo el mando del presidente Alberto Fernández, de la coalición política Frente de Todos. Las determinaciones del gobierno están totalmente afectadas a las circunstancias de

pandemia generada por el virus Covid-19. Se establecieron medidas restrictivas de circulación desde el Gobierno Nacional y, al mismo tiempo, cada provincia determina las medidas propias: asistencia o no a clases escolares, cierre de fronteras y comercios no esenciales, cancelaciones de vuelos, entre otros. Bajo esta circunstancia, se encuentran en vigencia algunas determinaciones tomadas a los fines de minimizar pérdidas en el turismo. Entre ellas podemos mencionar las más relevantes:

- Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción: destinados al sector turístico para afrontar contribuciones patronales, el pago del 50% del salario de trabajadores, créditos a tasa cero para monotributistas y autónomos, entre otros.
- Programa PreViaje: tiene como fin fomentar la demanda del turismo interno en nuestro país y estimular la economía pospandemia. El Estado entrega un crédito del 50% de las compras realizadas en Turismo para gastos que se emitan en el sector durante 2021.
- Plan de Auxilio, Capacitación e Infraestructura para el Turismo; a los fines de proteger y preparar el sector turístico en búsqueda de disponerlo como eje de recuperación y reactivación económica.
- Fondo de promoción turística, en búsqueda de proyectar como destinos turísticos a diferentes lugares del país hacia el mundo, tras la pandemia.
- Reprogramación de viajes estudiantiles por doce meses, respetando calidad y valores convenidos, posteriores al levantamiento de la pandemia.
- Para las agencias de viajes habilitadas, se les facilita un local virtual bajo el dominio “tur.ar” hasta fines de 2021, para poder operar a través del mismo.
- Habilitación de canales de comunicación para consultas vinculadas a operaciones que involucren agencias de viaje, para argentinos que se encuentren en el exterior, consulados y embajadas.

Factores Económicos

Al analizar los factores económicos podemos resaltar aquellos por los cuales nuestro país es reconocido. Tal como menciona el portal web “Banco Mundial” (2021): En América Latina, Argentina es una de las economías más grandes con un PIB estimado de US\$450 billones. Posee abundantes recursos naturales en energía y agricultura en su territorio. Cuenta con industrias en sectores agrícolas y producción ganadera vacuna, convirtiéndola en el país líder en producción de alimentos. Se destacan también oportunidades en subsectores de manufacturas y en servicios innovadores de alta tecnología.

Todo lo mencionado no deja de verse afectado por las consecuencias de la pandemia Covid-19. Así lo indica el artículo antes mencionado del portal web “Banco Mundial” (2021): Pobreza urbana de 42,9%, en el segundo semestre de 2020; indigencia de 10,5%; 57,7% de pobreza infantil; caída del PBI de 9.9% durante 2020; inflación anual de 36% en 2020.

Cabe resaltar que el Gobierno Nacional, ante la situación descripta, establece diversos programas de

subsidios y asignaciones para solventarla. Una medida económica a resaltar es la establecida para posponer vencimientos en los pagos de la deuda del país con el Fondo Monetario Internacional.

El sector turístico y las agencias de viajes no dejan de verse afectados por lo que traen aparejados aquellos índices negativos. El más sobresaliente es el vinculado a la inflación y al valor del dólar en relación al peso argentino. En septiembre de 2020, el BCRA estableció una medida que impactó a quienes aspiraban a viajar al exterior: la compra de dólar ahorro y los gastos en el exterior con tarjetas (débito y crédito) que se realizaran con moneda extranjera tendrían un recargo del 35% (a cuenta de impuesto a las ganancias y bienes personales), sumado al 30% correspondiente al impuesto PAIS, además de la limitación de compra de U\$D 200 mensuales con fines de ahorro.

Como contraposición al impacto negativo del valor del dólar para los argentinos que viven en el país, la devaluación del peso convierte a la Argentina como uno de los destinos más económicos para la visita de ciudadanos extranjeros.

Factores Sociales

El factor económico descrito anteriormente, afecta directamente al comportamiento social respecto a la adquisición de viajes o su comportamiento en el rubro turístico.

La tendencia habitual de los viajeros es la de comprar servicios turísticos con cierta antelación a la fecha de un viaje, por lo que el modelo de negocio y por ende de ingresos de los operadores turísticos, se basa en esta tendencia. De esta manera se garantiza la rentabilidad del servicio y también la de los operadores. Por otro lado, el cliente puede conseguir precios accesibles con compras o contrataciones turísticas debidamente anticipadas. Sin embargo, esto se ve afectado por el temor a los contagios y sobre todo por la incertidumbre que generan las variadas medidas que se toman a diario en cada país o destino turístico. Según lo manifiesta el periodista Rolando Klempert Izaguirre en un artículo de la Revista digital Hosteltur (2020), un estudio realizado en distintos países de América Latina indagó sobre el consumo y turismo pospandemia. En el mismo se obtuvieron los siguientes datos:

- La categoría “Viajes y Turismo” se sostiene en un primer puesto de consumo, seguida por “Cultura y entretenimiento” y “Restaurantes y gastronomía”.
- Respecto a las variables que afectarían la decisión de viajar, se presenta en mayor porcentaje el temor al contagio; seguido, en segundo lugar, por la pérdida de poder adquisitivo; y por último, con el valor más bajo, la posibilidad de sufrir cancelación o reprogramaciones.
- Sobre la reprogramación de viajes: el 59,9% de los encuestados lo pospuso para el 2021, sobre un 21,8% que lo hizo para el último trimestre de 2020.
- Los viajes en pareja o en familia, en vehículos propios, con motivos de vacaciones y dentro de nuestro país, son las características generales que reunían los viajes deseados de los encuestados.

- Con relación a los viajes al exterior, un 22,7% tenía la intención de salir del país.
- Los encuestados consideraban seguro al turismo de naturaleza y aventura, además del turismo rural; dejando de lado los cruceros, eventos deportivos o artísticos, por ser percibidos como de mayor riesgo.

El informe mencionado pertenece a un artículo de agosto de 2020, a pesar de que el mismo tiene una antigüedad de once meses, la situación continúa con la misma incertidumbre en la mayoría de los parámetros presentados, al estar atravesado por la llamada “segunda ola”.

Factores Tecnológicos

El advenimiento de la pandemia y el distanciamiento social como consecuencia, trajo aparejada la necesidad de virtualización de muchas operaciones y gestiones de la vida cotidiana: educación por videoconferencias en aulas virtuales, gestiones comerciales on line, teletrabajo, telemedicina, entre otros.

Esto se vio reflejado en el uso de las herramientas (hardware) para estas gestiones: “Se ha puesto en evidencia a nivel nacional la desactualización del parque informático, máquinas que eran de un uso eventual, de golpe se convierten en herramientas fundamentales para el trabajo en casa o para estudiar.” Maggio, M. (2020) Ser digital en tiempos de pandemia (parr. 16).

En este mismo artículo se mencionaba un incremento en la demanda de recursos en red, lo que generaba una incertidumbre sobre la infraestructura y su tolerancia; a lo que se afirmaba que, aunque el tráfico había aumentado, los números eran manejables en nuestro país.

Respecto al turismo, la tecnología tiene una influencia directa en sus gestiones. Un artículo de We are marketing lo describe al mencionar que “según un estudio de Google Travel, el 74 % de los viajeros de placer planean sus viajes por Internet, mientras que solo el 13% lo hace ya a través de agencias de viaje.” Vidal, B. (2019, parr. 1). Se dice que los *millenials* tienen que ver con ese cambio de paradigma, por lo que el rubro se amoldó adaptando sus modelos de negocio, por ende, sus procesos, el servicio y la relación con el cliente. Podemos afirmar que, últimamente, el viajero opta por armar su propio paquete, eligiendo a su gusto el combo de hotel y transporte, por ejemplo, y no acudiendo a los paquetes pre armados de las agencias de viaje, a los fines de ganar flexibilidad en posibles modificaciones causadas por el contexto pandémico.

Se observa la consolidación de tecnologías que traen aparejados grandes cambios en el comportamiento del sector, empoderando en la mayoría de los casos al viajero (We are marketing, 2020):

- Móvil y apps: el celular tiene las herramientas necesarias para ser guía turístico, localizador de restaurantes y puntos de atracción, localización a través de mapas. También mediante aplicaciones móviles que nos facilita el estado de nuestro vuelo, seguimiento de rutas aéreas, traductor de idiomas; hasta una tarjeta de embarque se torna digital.
- Realidad aumentada: utilizada por empresas que quieren mostrar a sus clientes el interior de un crucero, un hotel, un atractivo turístico, entre otros; con la idea de teletransportarse.

- Internet de las cosas: mediante la incorporación de sensores conectados que permiten, por ejemplo, interactuar con el aire acondicionado de una habitación, controlar la tv a distancia, localizar maletas, controlar desde el celular diferentes objetos relacionados con su viaje.
- Asistente de voz para hoteles, a los fines de crear una experiencia personalizada e interactuar con los clientes para cubrir sus necesidades.
- Big data, para obtener información de clientes, determinar su target social, explorar su tipo de gastos, valoraciones, tipo de viajes, su nacionalidad, a los fines de orientar y segmentar mejor las campañas optimizando la inversión.
- 5 G, para velocidades de internet estables y conexiones eficaces.

Cabe mencionar que todas estas herramientas que puede gestionar el viajero, son una posibilidad de difusión e interacción del turista con demás usuarios de la red, así se observa en las redes sociales, destacando la importancia de los *influencers* en esta tarea.

Podemos concluir que los avances tecnológicos en el sector turismo siguen consolidándose, las empresas deben adaptarse a este nuevo reto mediante capacitaciones, incorporación de nuevos perfiles tanto en lo tecnológico como en el marketing, desarrollo de nuevos softwares, en búsqueda de apostar a la innovación.

Factores Ambientales

El funcionamiento de la actividad turística está ligado al sitio, al lugar físico en sí mismo, por lo que la elección de un destino depende de la calidad y el estado del lugar. El cuidado de sus recursos, paisajes, servicios ambientales, el mantenimiento de lo sostenible, se vuelven primordiales en esta relación.

Podemos observar consecuencias negativas de esta relación, como lo detalla un artículo de Entorno Turístico (2020):

“En los países más pobres, el turismo ha constituido una importante fuente de ingresos, pero ha provocado también modificaciones ambientales y socioeconómicas, y el deterioro de recursos, en muchos casos frágiles e inestables, ocasionando la pérdida de los valores naturales. Por tanto, un desarrollo excesivo de la oferta turística puede dar lugar a niveles de entropía tales que desvirtúan la propia oferta, haciendo los destinos turísticos menos atractivos.” Umpierre Prado, L. (parr. 3)

Sin embargo, cada vez son más las empresas y personas que apuestan al turismo sostenible como una manera de conocer y apreciar lugares que nos regala la naturaleza, haciéndolo de una forma responsable. “Se trata de un camino hacia la correcta gestión de todos los recursos de manera que se puedan satisfacer las

necesidades económicas, sociales y medioambientales, respetando la integridad de las culturas, los ecosistemas y la diversidad biológica y socioeconómica.” Twenergy (2017).

Factores Legales

Dentro de la legislación que rigen al turismo en nuestro país, cabe mencionar la ley número 25.997 – Ley Nacional de Turismo. La misma declara al turismo como actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo de Argentina, considerándola prioritaria dentro de las políticas de Estado. El objetivo de la ley es fomentar el desarrollo, la promoción y la regulación de la actividad turística, mediante mecanismos de conservación y protección de los recursos y atractivos turísticos del país, aportando al desarrollo sostenible y sustentable, mediante la participación de los sectores públicos y privados en el rubro. En sus principios se detallan: facilitación, desarrollo socio económico y cultural, desarrollo sustentable, calidad, competitividad y accesibilidad. Además, menciona la conformación de un Comité interministerial de facilitación turística, una Secretaría de Turismo de Presidencia de la Nación, un Consejo Federal de Turismo y un Instituto nacional de promoción turística. Sin dejar de mencionar la constitución de un Fondo Nacional de Turismo, más incentivos de fomento a la actividad, así como también un Programa Nacional de Inversiones Turísticas. (Infoleg, 2005)

Debido al contexto de pandemia, existen además determinaciones legales desde el Gobierno que rigen la circulación de los habitantes del país entre provincias y dentro de cada una de ellas. Se trata de decretos que definieron la utilización de declaraciones juradas que habilitan la circulación de las personas bajo determinados requisitos. Entre ellas podemos mencionar la aplicación móvil *CuidAr*, Certificado Turismo, declaraciones juradas para transportes habilitados para viajes; siempre teniendo en cuenta que cada provincia determina su propia legislación al respecto. Para ingresar y salir del territorio nacional, existe además otra normativa que incluye quiénes están o no autorizados a ingresar o salir del país.

Diagnóstico organizacional

El análisis FODA es una herramienta de estudio que nos permite observar la situación de una empresa, analizando sus características internas y su situación externa. Mediante este análisis conocemos la situación real en la que se encuentra una organización y poder así establecer una estrategia a futuro.

Las características de Lozada Viajes en base al análisis FODA, son las que se muestran a continuación en la Figura 1. Mediante lo expuesto en el FODA, las fortalezas constituyen el conjunto de atributos positivos internos que la organización fue consolidando con los años. Sobresalen entre las mismas, una trayectoria sólida en el mercado del turismo, ligada a un fuerte posicionamiento de marca en el país, y una red de franquicias que le permite estar presente en buena parte de las provincias argentinas. Dichas fortalezas resultan claves para el cumplimiento de sus objetivos de crecimiento y proyección continua.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> * Cultura organizacional definida (políticas, espíritu Lozada). * Trayectoria en el mercado. * Posicionamiento de la marca en el país. * Certificación Norma ISO 9001 - 2015 (definición y documentación de la totalidad de los procesos de la empresa). * Intranet (Mi Casa Lozada). * Capacitación y formación constante de colaboradores (Lozada Campus) * Red de franquicias y presencialidad en provincias. * Amplio abanico de productos dirigido a diversos segmentos de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> * Ausencia de política de comunicación. * Modelo de negocio tecnológicamente obsoleto (predominio offline). * Relativa independencia en manejo de redes sociales y relaciones públicas de cada franquicia que puede derivar en falta de unicidad en criterios e imagen corporativa reflejada en las redes sociales. * Escasas alternativas de medios de financiación para el cliente.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> * Previsión de crecimiento de la actividad turística en el contexto pospandemia. * Facilidades y promociones crediticias para los clientes por contexto pandemia promovidas por el gobierno. * Posibilidades de evolución tecnológica / digital. * Nuevo perfil de consumidores digitales. * Lanzamiento de segunda marca. * Expansión de Campus Lozada para la comunidad, en formación de colaboradores. * Crecimiento de comercio en línea. 	<ul style="list-style-type: none"> * Restricciones al turismo por pandemia de Covid-19. * Políticas cambiantes y diversas en cada provincia y cada país producto de la pandemia. * Aparición de productos sustitutos (ej: agencias virtuales). * Altos niveles de pobreza y desempleo producto de la pandemia.

Figura 1

Asimismo, siguiendo el análisis en el plano interno de la organización, aparecen un conjunto de debilidades a tener en cuenta, entre las que -a los fines del presente trabajo- la más importante es la ausencia notoria de políticas de comunicación que emanen de una estructura organizacional definida, como sí las hay para calidad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional, comercial, recursos humanos, financiera administrativa; repercutiendo esto también en otra amenaza descrita: relativa independencia en gestión de redes sociales de franquicias. En el análisis del entorno externo de la organización, aparecen una serie de amenazas que -en el contexto actual- resultan muy sensibles para la actividad turística y deviene en un impacto directo en la compañía: las restricciones al turismo por pandemia y la crisis socio-económica como consecuencia de la misma son, sin dudas, aspectos claves a gestionar para garantizar la continuidad de sus operaciones. Entre las oportunidades emergentes, la aceleración del crecimiento del comercio en línea, las bondades del entorno digital para capitalizar los nuevos hábitos de consumo de potenciales clientes, y el crecimiento previsible del sector para cuando pase la pandemia, constituyen un terreno fértil para la innovación en nuevos canales de venta y atención que permitan a la organización llegar a nuevos públicos.

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

Las Relaciones Públicas son la disciplina que tradicionalmente se ha ocupado en forma más directa del estudio del intercambio entre la organización y sus públicos, siendo su objeto de estudio la “relación” entre ambos. Para ello, se hace indispensable establecer un mapa de públicos que permita no sólo inventariar cada uno de los colectivos con los cuales la empresa tiene algún tipo de relación, sino de jerarquizarlos y priorizarlos

de acuerdo a los objetivos estratégicos de comunicación de la organización, a los fines de crear, mantener o potenciar relaciones de calidad.

En el caso de Lozada Viajes, se identificaron doce tipos de públicos distintos, como puede apreciarse en la figura 2. Los mismos fueron clasificados según su proximidad, pertenencia o intereses para con el objetivo final de la organización en internos, mixtos y externos, tal como se estudió a lo largo de la carrera en base a la definición de Avilia Lammertyn. Se presenta también una jerarquización en base al control de la información y nivel de influencia para con la organización (figura 3).

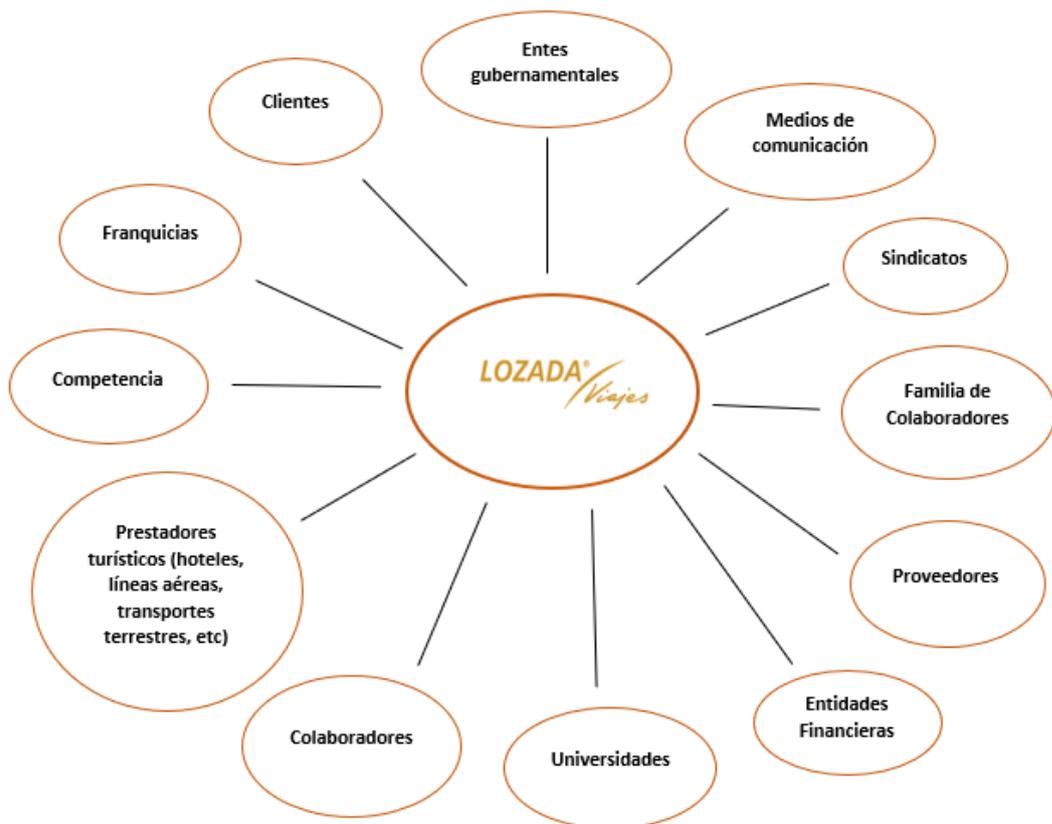


Figura 2

Clasificación	PÚBLICOS	Jerarquización (muy baja: 1 / muy alta: 5)		
		Control de la información	Nivel de influencia	Nivel de importancia / jerarquía
INTERNOS	Colaboradores	4	4	16
EXTERNOS	Entes gubernamentales	3	3	9
	Medios de comunicación	4	5	20
	Sindicatos	4	5	20
	Entidades financieras	4	4	16
	Universidades	3	3	9
	Competencia	3	3	9
MIXTOS	Clientes	4	5	20
	Familia de colaboradores	3	4	12
	Proveedores	3	3	9
	Prestadores turísticos	3	4	12
	Franquicias	4	5	20

Figura 3

A los fines del presente estudio orientado a analizar el rol de la comunicación interna como aliada estratégica del crecimiento y del cambio organizacional, nos centraremos en aquéllos públicos directamente relacionados a tales fines y que nos permitirán implementar un plan de comunicación interna acorde. En función del estudio en cuestión, se establecen como públicos prioritarios a los colaboradores y franquicias.

Al referirnos a estos dos públicos específicos, se mencionó en el análisis FODA la ausencia de una política de comunicación. Sin embargo, cabe destacar que, al mismo tiempo, sí cuentan con la definición de un plan estratégico anual de marketing y comunicación, y un área específica desde Casa Central para llevarlo a cabo: Marketing y Comunicación. A su vez, brinda a las franquicias soporte y orientación en aspectos relacionados, aunque aún poseen relativa autonomía en el manejo de redes sociales que puede derivar en falta de unicidad de imagen corporativa. Para ahondar en el análisis según el perfil profesional y reunir las características, canales, estrategias y mensajes de la organización hacia los públicos prioritarios mencionados, se realiza un análisis interpretativo en base a la información brindada desde Canvas sobre la empresa, que se muestra a continuación:

Público prioritario	Características	Canales	Estrategias para dirigirse	Mensaje que se le transmite
Franquicias	Son emprendedores que deciden trabajar en la industria turística.	La comunicación entre casa central y los franquiciados es diaria, fluida y ocurre mediante diversos canales, principalmente por vía telefónica o a través del mail	Facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento para los socios franquiciados, dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros; despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión.	Lozada desea y trabaja día a día para que las personas viajen y se deleiten con la maravillosa diversidad del mundo. (Espíritu Lozada)
	80 franquicias distribuidas en 11 provincias de Argentina (el 50% en Córdoba)		Conocimiento profundo de las partes interesadas: buscar el conocimiento profundo de los viajeros, colaboradores, proveedores y socios franquiciados a través del diálogo activo y permanente a lo largo de todos los procesos.	Capacitaciones continuas
	Se encuentran lo largo de todo el país bajo la gestión de Casa Central (Córdoba) y reciben los servicios externos de soporte: marketing, diseño, calidad, recursos humanos, expansión y startup y toda la asistencia y asesoría externa.	Reuniones formales anuales, para análisis de alcance de objetivos, análisis de situaciones actuales, la resolución de conflictos puntuales, etcétera.	Buscar que las franquicias tengan la previsibilidad necesaria para realizar una gestión orgánica, consciente e integrada. Capacitaciones iniciales a nuevos franquiciados en jornadas introductorias, donde el equipo de marketing y comunicación capacita a nivel general acerca de los servicios brindados.	Integridad
	Cada franquicia tiene relativa independencia en su accionar diario, como por ejemplo, la selección y manejo del personal de sus colaboradores internos, manejo de su administración y contaduría interna, manejo de redes sociales y relaciones públicas.	Intranet Mi Casa Lozada. Tienda Lozada (merchandising de la marca)	Estrategia de liderazgo definida: innovar en la gestión. Cumplimiento de requisitos legales (ej, iso 9001 - mejora continua). El objetivo de la empresa es conquistar la excelencia. Espíritu Lozada.	Inducción acerca de procesos, servicios a brindar y manejo de redes sociales.
	Tienen la posibilidad de constante capacitación mediante su propio Campus Virtual	Campus virtual (para capacitaciones)	Eventos organizados por Lozada Viajes para promocionar entre los clientes (franquicias) destinos, cadenas hoteleras o líneas aéreas.	Políticas de calidad, recursos humanos, medioambiental, seguridad y salud ocupacional, comercial, recursos humanos, financiera administrativa.
	Los miembros de la red de franquicias asisten a capacitaciones externas de cadenas hoteleras y destinos para complementar su capacitación constante.			

Público prioritario	Características	Canales	Estrategias para dirigirse	Mensaje que se le transmite
Colaboradores	24 Colaboradores en Casa Central, más 3 integrantes del Directorio: 27 en total. Mayoritariamente mujeres. Poseen conocimientos técnicos en turismo, experiencia en ventas y viajes realizados. Poseen dentro de su dotación practicantes profesionales por convenios con Universidades.	<ul style="list-style-type: none"> * Intranet Mi Casa Lozada * Mails - correo corporativo * Campus virtual * Cartelería 	El objetivo de la empresa es conquistar la excelencia. Para alcanzar esto se auto desafían tanto a nivel individual y grupal como en relación con sus propios métodos laborales llevados a cabo. Estrategia de liderazgo definida: innovar en la gestión. Cumplimiento de requisitos legales (ej, iso 9001 - mejora continua)	Lozada Viajes es un medio que permite el desarrollo de los proyectos y el crecimiento personal de cada uno de sus colaboradores internos. Plan estratégico anual.
	Están divididos en áreas funcionales, una de ellas es el área de Marketing y Comunicación que responde a Directora Ejecutiva. El área está compuesta por un colaborador de Diseño gráfico y otro Responsable de Brand Marketing.		Lozada Viajes se encuentra comprometida a construir relaciones asociativas y sólidas con todos los colaboradores (fundadas en la integridad y beneficio mutuo), reconociendo la premisa de que la empresa se construye entre todos sus miembros.	Son impulsores de crear un ambiente inspirador y de desarrollo. Espiritu Lozada. Políticas de calidad, recursos humanos, medioambiental, seguridad y salud ocupacional, comercial, recursos humanos, financiera administrativa.
	Público caracterizado por darle importancia a las relaciones humanas y al buen clima laboral.		Lozada Viajes es una empresa que le otorga gran valor a su capital humano y prioriza su bienestar y desarrollo. Tienen capacitaciones constantes mediante su Campus Virtual.	Todos los co creadores de Lozada Viajes están comprometidos y son responsables de lograr el camino de la excelencia a través del desarrollo humano, crecimiento profesional y trabajo asociativo.
	Desempeñan sus actividades laborales en oficinas compartidas en dos pisos de un edificio corporativo en la ciudad de Córdoba; donde también cuentan con espacios comunes de interacción: sala de reuniones, cocina, comedor y terraza.		Se orientan a ser un valioso lugar donde trabajar. Priorizan el derecho de trabajar en un lugar saludable, orgánico, transparente; donde se valoran los talentos, la diversidad, la generosidad, el respeto, la confianza y aprendizaje continuo.	Cultura de confianza y creatividad: construir una cultura de confianza y creatividad, donde cada persona plantee sus ideas y puntos de vista más auténticos y propicios para la mejora.
	Reciben capacitaciones pertinentes a cada puesto y colaborador. Poseen un proceso definido de Marketing y Comunicación, bajo norma iso 9001.		Se fomenta una cultura de seguridad y salud ocupacional. Previenen y controlan las condiciones relacionadas con la salud y seguridad de los colaboradores y de los procesos.	Misión - Visión - Valores (se observan en cartelería de pasillos de acceso a las oficinas de Casa Central)

Fuente: elaboración propia.

Toda empresa aspira a convertir sus debilidades en fortalezas, lo cual no podrá conseguir sin un análisis claro de la situación, sin un diagnóstico previo basado en herramientas de investigación y una posterior puesta en marcha de soluciones estratégicas contenidas en un Plan. La comunicación interna, encargada de brindar claridad a los procesos internos, reducir incertidumbre mediante información de calidad y lograr compromiso y sentido de pertenencia en estos públicos vitales para la organización, se convierte en una herramienta de gestión estratégica clave. Más aún, como ya se ha dicho, en un contexto de cambio organizacional en el marco de un proceso de transformación digital. El crecimiento del comercio en línea, un nuevo perfil de consumidores digitales y las posibilidades de evolución tecnológica/digital son oportunidades que resultan claves aprovechar para una empresa que desee repensarse y adaptarse a los nuevos tiempos. Sin colaboradores debidamente informados, formados y comprometidos en semejante tarea, se hará difícil cualquier intento de gestión del cambio.

Marco teórico

Un marco teórico permite reunir los conceptos claves que surgen de un tema en cuestión, exponiendo las ideas de los principales referentes a los fines de obtener fuentes de referencia para el desarrollo de un trabajo de investigación. En este apartado del presente Trabajo final de grado, se desarrollarán conceptos relacionados a la comunicación y su intervención en una organización que se encuentra en una instancia de crecimiento, con los cambios que ello trae aparejado.

Relaciones públicas

Partiendo desde el inicio de este Reporte de Caso, se busca llevar a cabo un proyecto de aplicación profesional desde la disciplina de las Relaciones Públicas. La profesión de las Relaciones Públicas nace en Estados Unidos ante sucesos que surgieron en los ámbitos empresariales, financieros, políticos e institucionales a principios del siglo XX. Quien inicialmente define, lidera y da sentido a la actividad es Bernays, E. (1953), que afirmaba que las Relaciones Públicas son una actividad que consiste en informar y persuadir al público para modificar sus actitudes y acciones, y también esforzarse por integrar una institución con sus públicos y los públicos con esta.

Más adelante, Harlow, R. (1976) escribió una definición más completa donde describe a las Relaciones Públicas como una función de dirección, orientada a establecer y mantener líneas de comunicación, aceptación y cooperación mutua entre una organización y sus públicos; incluyendo acciones como: gestionar conflictos, informar a la alta dirección sobre lo que acontece en la opinión pública y asesorar sobre cómo servir al interés público para estar al corriente del cambio y ser eficaz anticipándose a las tendencias; usando como herramientas principales a la investigación, el rigor y las técnicas de comunicación ética. De esta manera, con los elementos nuevos aportados por Harlow en su definición, podemos inferir que las Relaciones Públicas comienzan a ganar protagonismo en el ámbito corporativo y a convertirse en una herramienta de gestión estratégica alineada a las altas esferas directivas de una organización.

Una mirada más actual e integradora, la aporta Di Génova, A. (2012) quien describe a las Relaciones Públicas e Institucionales como partes de un sistema estratégico de gestión que permite entender los hechos desde una visión integradora como también desde una teoría explicativa orientada a una comprensión de los procesos, de los protagonistas y sus contextos.

Organizaciones

Las organizaciones son el ámbito de actuación de las relaciones públicas; el punto de partida y el objeto comunicable en un determinado contexto; comprender su evolución a lo largo del tiempo es importante no sólo para conocer su metamorfosis organizativa y orgánica sino también el creciente rol de las personas y

la comunicación en su entramado de relaciones internas. Tal como lo menciona Pérez López, J. (2017) existen tres modelos que constituyen el fundamento de las distintas teorías que se formularon sobre las organizaciones humanas. En el siguiente cuadro se exponen los rasgos principales que describe el autor:

Modelo técnico mecánico	El modelo orgánico	El modelo antropológico
<ul style="list-style-type: none"> * Priman las funciones * Está encaminado a producir y distribuir * Contempla sólo la organización formal en sí y no a personas, ni interacciones, ni motivos * El objetivo de la planificación es conseguir la máxima producción con el menor coste * La motivación se reduce a un sistema de incentivos proporcional a la contribución personal en apoyo del sistema * La comunicación sólo pretende informar de los sistemas y funciones para cumplir mejor los objetivos y sólo actúa de forma descendente. 	<ul style="list-style-type: none"> * Tiene en cuenta, también, la organización informal * Contempla personas, interacciones y motivos * El objetivo de la planificación es conseguir la máxima producción con el menor coste, tiene en cuenta el mayor o menor grado de satisfacción actual de las personas que componen la organización. * La motivación tiene en cuenta la importancia de la participación y de la negociación * La comunicación busca también conocer las necesidades y los motivos y refuerza la comunicación ascendente y la lateral. 	<ul style="list-style-type: none"> * Tiene en cuenta la finalidad y el grado de satisfacción, además de lo que hay que hacer * Contempla la organización como un conjunto social de personas que encarna unos valores y una cultura * El objetivo de la planificación es conseguir los mejores objetivos con la máxima satisfacción de las personas que componen la organización, así como su desarrollo personal * La motivación es buscada como una constante de la actividad y del estilo * La comunicación busca la identificación de sus miembros con los objetivos y el desarrollo personal.

De esta manera es posible observar cómo las personas han dejado de ser un mero instrumento productivo en la cadena de valor de las organizaciones, e incluso con el tiempo, se le añadieron otros factores a la noción, como lo menciona Etkin, J. (2009), “el concepto de organización se caracteriza por referir a pautas de relación estables que comparten individuos y grupos y que le permiten realizar un esfuerzo coordinado, aun cuando el contexto cambiante requiera una adaptación en su rumbo” (p. 47). La tendencia es clara: creciente protagonismo de las personas, motivación como motor de la actividad y una comunicación interna transversal a la organización, integrando saberes, culturas y necesidades al interior de la misma.

Concepto e implicancias del cambio organizacional

El cambio organizacional es una sucesión de hechos que ocurren de una forma adecuada en el tiempo; es una modificación observable que está relacionada a fenómenos que generan movimiento en el mundo de los negocios y que se reflejan en la cultura o estructura de un sistema organizacional, así lo menciona Porret Gelabert, M. (2007). Esos movimientos en el mundo de los negocios pueden ser: reorganizaciones o fusiones, introducción de nuevas tecnologías, diferentes enfoques gerenciales, nuevos giros en la estrategia del negocio, o esfuerzos por mejorar la calidad de los procesos.

Este trabajo se enfoca específicamente en la incorporación de nuevas tecnologías, en el marco de un proceso de transformación digital a raíz del crecimiento de una empresa, con una marcada orientación hacia la omnicanalidad como estrategia de integración de los canales de atención y comunicación a los fines de unificar mensajes y servicios al cliente. De esta manera, podemos entender al cambio como el paso de un punto de equilibrio a otro, en el que las fuerzas orientadas hacia una adaptación adecuada al medio, son las que predominan (Garzón Castrillón, M., 2005).

Transformación digital y cultura

Desde Lozada Viajes, se cree firmemente en que la omnicanalidad hará dar a la empresa otro gran paso, innovando en la forma de hacer negocios y atender al cliente. En este camino, las inversiones tecnológicas en un contexto de transformación digital son costosas y no ocurren de la noche a la mañana. La transformación digital es un fenómeno, un proceso mediante el cual se utilizan las soluciones digitales para hacer lo que hacíamos antes, pero de manera más eficiente gracias al aprovechamiento de los datos, los cuales, utilizados y analizados de manera correcta, se transforman en conocimiento (Slotnisky, D., 2016).

Hablar de transformación digital en una organización implica, entonces, no sólo hablar de un cambio asociado a tecnologías digitales y a la mejora de la calidad de su uso; sino también del paso de la mera información disponible al conocimiento, es decir, hacia habilidades de actuación individuales y colectivas tendientes a la mejora continua que se incorporen en el saber hacer de la organización. Por esta razón, necesitamos analizar e intervenir sobre la cultura organizacional y sus prácticas. “La cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos” (Ritter, M., 2008, p. 53). La cultura organizacional en el marco de un proceso de transformación digital adquiere las características de lo que se llama cultura 2.0, una cultura ideada desde el espectro de la red, del ciberespacio; la misma es mucho más que una realidad virtual, incluye actos, creencias, valores que abarcan a toda la experiencia social, organizando la sociedad desde la posibilidad de intercambio y comunicación (Barbolla, D. y Vázquez, A., 2010).

Comunicación interna y cultura 2.0

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Según Kreps, G. (1995), la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual los miembros de una organización recolectan información pertinente acerca de ella y los cambios que ocurren dentro de ella. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Cuando hablamos de los mensajes que se intercambian dentro de una organización, hablamos de comunicación interna. La misma “es una herramienta de gestión esencial en las organizaciones, permite clarificar y organizar los procedimientos y generar conciencia sobre la importancia de la conformación de una cadena de valor” (Colombo, D. y Brandolini, A., 2011, p. 17); es decir, actúa sobre los procedimientos y procesos desde un plano operativo-funcional pero también sobre la psicología de las personas pudiendo generar compromiso, motivaciones y sentidos de pertenencia.

Las implicancias de la cultura 2.0 desde la comunicación interna se da entonces en un contexto de transformación organizacional, por lo que de nada sirve cambiar la tecnología si la empresa sigue siendo la

misma. Formanchuk, A. (2010) menciona los ejes sobre los cuales transita la comunicación interna para este tipo de abordaje, siendo los principales: acceso y disponibilidad, la empresa debe brindar al personal más acceso a la información; igualdad, igualando oportunidades entre quienes pueden generar contenido y quienes solo lo reciben; usabilidad, para reducir los condicionamientos generados por la falta de competencias técnicas, brindando recursos simples, accesibles y directos; participación, promoviendo la generación, divulgación y discusión de contenidos; interacción, donde los colaboradores tengan la oportunidad de intervenir, crear y compartir contenidos; construcción colectiva y colaboración, aceptando las buenas ideas desde cualquier nivel y área; y escuchar, responder y hacer, atendiendo a las expresiones de quienes integran la organización. Implementar un plan de comunicación interna en un contexto de cambio organizacional, se presenta como un desafío porque implica (re)configurar la cultura, prácticas, poderes, dinámicas y formas de organización.

Hasta aquí, se realizó un repaso por los conceptos más importantes en relación a la temática de este estudio; recorrimos los intersticios de la disciplina que engloba este trabajo, las Relaciones Públicas, su génesis y evolución en el ámbito organizacional; nos adentramos en la teoría organizacional para conocer la evolución de las organizaciones a lo largo del tiempo y el creciente papel de las personas y la comunicación en ellas; se analizó el cambio organizacional como un movimiento constante en el mundo de los negocios y su impacto directo en la cultura de una organización; y finalmente, pudimos observar las implicancias de la transformación digital en lo que llamamos cultura 2.0 y la consecuente reconfiguración de la comunicación interna como disciplina. La selección, el análisis e interpretación de los conceptos mencionados en el presente marco teórico permiten enmarcar y circunscribir el ámbito de conocimiento de este estudio, como así también comprender las posibilidades disciplinarias de actuación en el marco de una propuesta que sea sólida, pertinente y realizable en un contexto dado.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

El impacto de los cambios en las organizaciones se percibe esencialmente en la cultura, en esa manera de hacer las cosas que tienen las personas que componen una organización. Esto puede implicar modificaciones en el papel de los equipos de gerentes, en los estilos de liderazgo, en las relaciones entre áreas o en la adopción de nuevos procesos internos atravesados por la tecnología. Todo proceso de cambio organizacional necesita de colaboradores dispuestos a cambiar; ese es el desafío de Lozada Viajes: una empresa en expansión, con un fuerte crecimiento durante los últimos años, que ha apostado por la inversión en tecnología y la omnicanalidad como diferencial competitivo ante los clientes; pero que –como ya se ha visto en el FODA- carece de una política explícita de comunicación y planes específicos de comunicación

interna que faciliten el abordaje de la transferencia de conocimientos tecnológicos y la construcción de una nueva cultura acorde a los nuevos tiempos y a los cambios que el entorno demanda.

Justificación del problema

En un mundo en que todo cambia vertiginosamente, gestionar el cambio y adaptarse más rápido que la competencia parece ser la única ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Este adaptarse trae aparejado múltiples factores a tener en cuenta y a resolver. La necesidad de diferenciación, ya sea sosteniendo o creando una propuesta de valor relevante, pasa a ser una obligación que se asocia con la supervivencia de las organizaciones.

La comunicación interna es un proceso estratégico en la promoción de los cambios culturales necesarios para que una organización se adapte a una nueva realidad; no sirve de nada implementar una comunicación interna 2.0 sin una cultura que acompañe la transformación; en otras palabras: invertir en nuevas tecnologías para organizaciones culturalmente viejas, da como resultado organizaciones igualmente viejas, pero, además, ineficientes y caras. En esta sencilla pero contundente razón, radica la importancia de lo que aquí se plantea. La comunicación interna en la era digital es mucho más que la aplicación de nuevos medios a la actividad cotidiana, al hablar de 2.0 hablamos de una cultura organizacional integradora, de nuevos modelos de organización, de estructuras de poder que se reconfiguran, de nuevas estrategias de difusión y de políticas de integración que faciliten los procesos de cambios. Como se vio en el FODA: el entorno lo demanda, la organización lo necesita.

Conclusión diagnóstica

Como se ha visto en el marco teórico, desde las Relaciones Públicas se pueden abordar diagnósticos de contexto, maneras de promover procesos comunicativos internos que faciliten la adaptación organizacional a los cambios del entorno, sean estos externos o internos. Es necesario superar la visión meramente instrumental de la comunicación organizacional y dar paso a planeamientos estratégicos que posibiliten intervenir una realidad organizacional y convertirla en otra, mediante objetivos claros, ejecución de estrategias y tácticas, instancias de seguimiento y evaluación. En este trabajo se plantea la necesidad de políticas claras de comunicación y un plan específico de comunicación interna que aborde la problemática del cambio organizacional en la cultura de las personas que la componen. No hacerlo desde la perspectiva de un plan estratégico de comunicación tiene el riesgo de la improvisación, la ineficiencia y un desequilibrio serio en los costos/beneficios de las inversiones en nuevas tecnologías. Acompañar, informar, aprehender, unir, involucrar y comprometer son verbos que conjugan muy bien con la comunicación interna, mucho más que ordenar, imponer y obligar. De esta manera, la comunicación interna será una aliada estratégica para la gestión del cambio en Lozada Viajes.

Plan de implementación

Situados en el marco institucional de Lozada Viajes y su sector, luego de obtener un diagnóstico y discusión elaborados como resultado de un análisis de la situación de la empresa, reforzado con un marco teórico que refleja teorías de la temática en cuestión, se presenta la siguiente propuesta enfocada en un plan de comunicación interna desde el abordaje de la disciplina de las Relaciones Públicas. El presente plan define la implementación de dos Programas, uno por cada público interno seleccionado de acuerdo con lo expuesto en el recorrido de este trabajo: colaboradores y franquicias. Cada programa contiene tácticas diseñadas estratégicamente que buscan contribuir a soluciones orientadas a mayores niveles de eficiencia acordes a la integración de estos públicos a una empresa en expansión y crecimiento, atravesando una transformación tecnológica y los cambios que ello implica; orientados también al cumplimiento de los objetivos a los que aspira la organización en la definición de sus metas hasta el año 2022, incluidas en su plan estratégico formulado de 5 a 7 años (2015 a 2020 o 2022), tal como se menciona en el caso.

Objetivo general

Fortalecer el vínculo de Lozada Viajes con franquicias y colaboradores de Casa Central, a través de políticas de comunicación interna, para gestionar eficientemente el crecimiento y el cambio organizacional.

Objetivos específicos

1. Fomentar el vínculo de Lozada Viajes con franquicias de todo el país, mediante el establecimiento de espacios de encuentro y nuevos mecanismos de comunicación.
2. Consolidar la relación de Lozada Viajes con los colaboradores de Casa Central, desarrollando el compromiso necesario para afianzar el cambio desde la participación e involucramiento.

Alcance y Limitaciones

Alcance de Contenido: La propuesta incluye acciones definidas en un plan estratégico de comunicación interna desde la disciplina de las Relaciones Públicas, orientadas a la búsqueda de la participación e involucramiento de los públicos claves seleccionados, en el marco de un proceso de transformación digital de la organización.

Alcance temporal: La propuesta se realiza en el primer semestre del calendario académico de la universidad del ciclo lectivo 2021 como parte de la materia Seminario, estimando una presentación y aprobación del Plan en el mes de Julio de 2021; por lo que se propone llevar a cabo la ejecución de las tácticas desde el mes de agosto 2021 a diciembre 2022, en concordancia con el período del plan estratégico de Lozada Viajes.

Alcance geográfico: El plan incluye tácticas a ser desarrolladas en Casa Central de Lozada Viajes situada en la ciudad de Córdoba y en las franquicias de todo el país de la empresa, ubicadas en 12 provincias.

Alcance metodológico: El presente plan se realiza siguiendo los lineamientos de un Reporte de Caso, y su definición está basada en un análisis interpretativo de documentos.

Limitaciones: Las tácticas se definen teniendo en cuenta las limitaciones que derivan de las restricciones concernientes a la pandemia causada por el Covid-19, por lo que se tiene en cuenta el trabajo “home office” y la virtualización.

Programa 1 – “Conectados”

El presente programa tiene como público destinatario a las franquicias de todo el país de Lozada Viajes, y responde al objetivo específico número 1; orientado a crear vínculos de calidad con las franquicias mediante el establecimiento de espacios de encuentro y nuevos mecanismos de comunicación.

Táctica 1: Realizar ciclo de encuentros de referentes de Lozada Viajes con franquicias.

Objetivo y descripción: La presente táctica define la realización de reuniones mensuales de los referentes de Lozada Viajes con las franquicias (dueños e integrantes) de todo el país. Tiene como finalidad que las franquicias, como parte de la organización, tomen conciencia de la instancia de crecimiento y cambio por la que está atravesando la empresa, y las implicancias que ésta genera. Se trata de generar encuentros, con una bajada vertical descendente desde las altas esferas de la organización, a los fines de “contaminar” y promover buenas prácticas en este proceso de cambio, sobre todo lo relacionado a omnicanalidad y transformación digital; buscando acrecentar el compromiso y la participación de este público clave.

Los encuentros serán ocho, uno por cada referente seleccionado, y se realizarán los días viernes de la tercera semana de cada mes, mediante plataforma Zoom Business, la cual permite realizar reuniones virtuales con algunos beneficios adicionales para conferencias empresariales (límites de tiempo, cantidad de participantes, grabaciones). En dichos encuentros, los referentes de la empresa expondrán temáticas avocadas a su función, y al finalizar se prestarán unos minutos para el intercambio de preguntas y respuestas. Se propone que los referentes de la Gerencia General (Directorio), también desarrollen temáticas vinculadas a decisiones estratégicas, políticas y proyectos relacionados a la misión y visión de la empresa y las implicancias en esta etapa: Juan Cruz Lozada, Presidente (contexto, información sobre el rubro, posicionamiento); Amelia Ferrer, Directora Ejecutiva (aspectos comerciales, calidad, desarrollo y servicios); Gabriela Alasia, Directora Financiera (ámbito económico-financiero). Respecto a los referentes de cada sector de Casa Central (Gerentes), se propone que desarrollen temáticas de cuestiones operativas a su función y las nuevas implicancias de la transformación por la que atraviesan: Laura Stancov (comercial); Fabiana Roldan, (calidad

y desarrollo; Guillermo Cuello (marketing y comunicación); Karina Pacheco (productos propios); Luciana Berteza (administración).

- Destinatarios: Dueños e integrantes de las franquicias de todo el país, de Lozada Viajes.
- Recursos Humanos: Profesional de RRPP, sector de Marketing y Comunicación de Casa Central; y Referentes/Gerentes de Lozada Viajes.
- Recursos Técnicos: Plataforma Zoom Business. Computadora o celular desde donde acceder al link de la reunión virtual. Correo electrónico de la compañía para la comunicación y coordinación de la actividad. Herramientas de presentación digital: Power Point, Prezi. Formulario plataforma Google Forms para evaluación.
- Recursos Financieros: Zoom Business: USD 20 por mes.
- Marco de tiempo: desde agosto 2021 a marzo 2022.
- Evaluación: Posterior al encuentro, se realizará un control de registros virtuales (zoom) de participantes, y envío de encuesta de opinión (Formulario Google Forms) para verificar la asistencia y opinión de los dueños e integrantes de franquicias invitados; esperando lograr el 90% de asistencia y el 75% de opinión favorable.

Táctica 2: Unificar criterios de lenguaje, tonos y mensajes de Lozada Viajes en las redes sociales, bajo parámetros establecidos en un Manual de gestión de Redes.

Objetivo y descripción: Como se mencionó en el diagnóstico organizacional, la gestión de redes sociales de las franquicias es una tarea relativamente autónoma de cada una, que trae aparejado algunas inconsistencias en el reflejo de la imagen corporativa y los aspectos comunicacionales. La presente táctica trata sobre la creación de un Manual que reúna los lineamientos para la gestión de redes sociales de cada franquicia de Lozada Viajes, y tiene como objetivo la unificación de criterios y ordenamiento de aspectos para contribuir a su correcta gestión. El Manual de gestión de Redes contendrá información relacionada a: uso de imagen; protocolos y formas en respuestas de mensajería privada y de comentarios públicos; tipos y temáticas de publicaciones; maneras de dirigirse al cliente; ortografía y tipo de lenguaje. Estará alojado en *Campus Lozada* (plataforma utilizada por las franquicias para el acceso a información y capacitaciones) y la difusión, implementación y capacitación sobre el mismo será realizada mediante talleres que se gestionarán a través de la siguiente Táctica número 3.

- Destinatarios: Personal de las franquicias encargado de la gestión de sus redes sociales.
- Recursos Humanos: Profesional de RRPP, sector de Marketing y Comunicación de Casa Central.

- Recursos Técnicos: plataforma *Campus Lozada* para alojar el Manual y computadora o celular para acceder al Campus desde las franquicias.
- Recursos Financieros: \$ 0.
- Marco de tiempo: mes de agosto de 2021.
- Evaluación: Observación y auditoría mensual (desde septiembre 2021 en adelante) para monitorear uso de redes sociales de franquicias, donde se verifique la implementación de los principales lineamientos del Manual, esperando que se efectúen el 80% de los lineamientos establecidos.

Táctica 3: Crear una red de referentes de comunicación interna.

Objetivo y descripción: Tanto en el diagnóstico organizacional como en el análisis según el perfil profesional (apartados desarrollados al inicio de este trabajo), se mencionaron aspectos relacionados al vínculo con las franquicias: relativa autonomía en el manejo de redes sociales y relaciones públicas, tal como se mencionó en táctica número dos; y la ejecución de una única reunión formal al año con las franquicias para el análisis de cuestiones importantes. La presente táctica describe la creación de una red de referentes de comunicación interna de Lozada Viajes para facilitar la comunicación y el flujo de la información, aunando criterios y generando un contacto permanente.

Se trata de asignar un referente por cada franquicia (dueño de franquicia u otro integrante de la misma) que, además de cumplir con su función específica dentro de la organización, tendrá el rol de propagar y presentar a sus compañeros los temas y proyectos más relevantes para Lozada Viajes, aquellos que definen o acompañan la estrategia que marca cuál es la dirección de la organización. Este referente tendrá una estrecha relación con el área de Marketing y Comunicación de Casa Central mediante la realización de las siguientes funciones: A) Ser embajadores en su franquicia de las herramientas informáticas que poseen para la gestión (Intranet, Campus, sitio web oficial, otros), aclarando dudas y propiciando su utilización entre los compañeros. B) Detectar hechos noticiables en su franquicia y desarrollarlos como contenidos para los medios internos, con el acompañamiento del área de Marketing y Comunicación. C) Canalizar información relevante de su franquicia al sector de Marketing y Comunicación. D) Crear espacios de encuentro para fomentar el diálogo, compartir y recibir información entre los compañeros. Y así, fidelizar el vínculo entre las franquicias y la empresa. E) Frente a una información poco clara o rumor acerca de la organización, ir a la fuente para corroborarla (superior directo o área de Marketing y Comunicación de Casa Central). Luego compartir esa información contrastada y veraz con su franquicia correspondiente. F) Ser guardianes de la imagen institucional, detectando los usos incorrectos y dándolos a conocer al área de Marketing y Comunicación.

Para llevar a cabo estas funciones se generarán talleres virtuales mensuales mediante plataforma

Zoom Business, desde el área de Marketing y Comunicación con los referentes asignados de cada franquicia, donde se desarrollarán temáticas relacionadas a: formas de comunicar la marca, ya sea desde el local comercial o en redes sociales; uso, mantenimiento y actualización de folletería y papelería institucional; herramientas de comunicación oral y escrita; fotografía; gestión de redes sociales mediante el uso del Manual de gestión de redes (articulación con táctica 2), entre otras temáticas afines. Para dar comienzo a la creación de esta red se propone, en primera instancia, generar una reunión virtual de inicio con los Referentes de Comunicación Interna seleccionados para la presentación del proyecto y punta pie inicial de los próximos talleres mensuales que tendrán para el desarrollo de sus funciones.

- Destinatarios: Dueños o integrantes de las franquicias de todo el país, de Lozada Viajes.
- Recursos Humanos: Profesional de RRPP, sector de Marketing y Comunicación de Casa Central.
- Recursos Técnicos: Plataforma Zoom Business. Computadora o celular desde donde acceder al link de la reunión virtual. Correo electrónico de la compañía para la difusión y coordinación de la actividad. Herramientas de presentación digital: Power Point, Prezi para talleres y encuentros.
- Recursos financieros: Zoom Business: USD 20 por mes. (compartido con Táctica 1 desde agosto 2021 a marzo 2022. Desde abril a diciembre 2022 contabiliza solo para esta táctica)
- Marco de tiempo: desde las últimas dos semanas de agosto 2021 en adelante.
- Evaluación: la misma se realizará mediante una evaluación de desempeño de los Referentes cada tres meses (desde septiembre en adelante), donde se verifique el cumplimiento de las principales funciones asignadas a su labor como tal, esperando lograr un 80% de la implementación de las mismas.

Programa 2 – “Comprometidos con el cambio.”

El segundo programa tiene como público destinatario a los colaboradores de Casa Central de Lozada Viajes y responde al objetivo específico número 2, orientado a desarrollar el compromiso necesario para afianzar el cambio desde la participación e involucramiento, convirtiendo a los colaboradores de Casa Central de Lozada Viajes en protagonistas de la nueva etapa. Se trata de tres tácticas pensadas en el marco de la etapa de cambio y transformación digital por la que atraviesa la organización con acciones orientadas a: a) sensibilización, b) operacionalización, c) reconocimiento.

Táctica 4 – Sensibilización: Exposición virtual de momentos de cambio y transformación personal.

Ver desarrollo en profundidad en sección Anexos, página 39.

Objetivo y descripción: Abordando este plan desde la comunicación interna y trabajando sobre los valores organizacionales de quienes componen la empresa como protagonistas principales del cambio y del

crecimiento, se propone -como primera acción orientada a los colaboradores- compartir momentos de cambio y transformación de sus vidas personales con el objetivo de sensibilizar y concientizar, rescatando los aspectos positivos del cambio y trabajando en el compromiso de las implicancias de esta etapa y del crecimiento en equipo. Para esto, se propone generar una sección temporal en la Intranet *Mi Casa Lozada*, llamada “Nube del cambio”, donde los colaboradores de Casa Central de todas las áreas expongan fotografías de momentos de cambios y transformación en sus vidas personales: cambios de look, cambios en la familia (de ser pareja a tener familia, nacimientos), cambios de estado profesional (graduaciones), cambios internos espirituales, mudanzas, cambios en el hogar, entre otros. Cada fotografía será acompañada con un pequeño texto donde cuenten en pocas palabras cuál fue el cambio y qué generó en su vida personal. En los relatos escritos, se irán resaltando con otro formato de texto, aquellas palabras que destaquen sensaciones positivas del cambio, de manera que se pueda plasmar un concepto que exprese lo siguiente: miedo por lo desconocido, sensaciones nuevas y encontradas, gratificación cuando se supera y se logra tomar las riendas mediante la adquisición de nuevas experiencias y crecimiento personal en diferentes aspectos. La duración de la táctica será de un mes y, al terminar la exposición virtual de fotografías, se realizará el envío de una postal junto a un desayuno a cada colaborador a su domicilio particular (contemplando trabajo home office), que contenga la impresión de su fotografía, utilizando el recurso gráfico “nube de palabras” con aquellos fragmentos de los relatos que fueron siendo resaltados en la exposición virtual. Además, se redactará una nota alusiva en la Intranet.

- Destinatarios: Colaboradores de Casa Central de Lozada Viajes.
- Recursos Humanos: Profesional de RRPP, sector de Marketing y Comunicación de Casa Central (diseñador gráfico que posee la empresa - mencionado en Organigrama – para diseño de postal).
- Recursos Técnicos: computadora o celular desde donde acceden a Intranet *Mi Casa Lozada*. Correo electrónico de la compañía para la comunicación y coordinación de la actividad. Intranet *Mi Casa Lozada*: desarrollo de sección temporal en Intranet. Formulario plataforma Google Forms para evaluación.
- Recursos financieros: desarrollador web: \$25.000. Impresión de postal en papel 200 grs. - tamaño A5, (30 unidades): \$ 2500. Desayunos (30 unidades) \$39.000. Envío de postal – cadete: \$ 5000
Aclaración: Se redondea la cantidad de colaboradores de Casa Central a 30, de acuerdo al organigrama que expone el caso.
- Marco de tiempo: agosto 2021.
- Evaluación: se realizará un control de registros de mails recibidos con fotografías para verificar los participantes y a través de envío de encuesta de opinión (la primera semana del mes siguiente de la ejecución de la táctica, mediante Formulario de plataforma Google Forms), para medir impacto de la actividad a través de la participación y opinión de los colaboradores; esperando lograr el 90%

de fotografías recibidas en relación a cantidad de colaboradores de Casa Central y el 75% de opinión favorable.

Táctica 5 – Operacionalización: Facilitar la implementación y difusión de las nuevas herramientas tecnológicas.

Objetivo y descripción: Como se menciona en la descripción del caso Lozada Viajes, avanzar hacia la omnicanalidad implica la adquisición de nuevas herramientas tecnológicas y modificaciones en los procesos existentes: Atención de viajeros mediante un 0800 exclusivo, renovación de identidad de marca de Casa Lozada, Mailing directo a viajeros, única web potente, entre otras. Esto, además de las modificaciones en los sistemas tecnológicos operativos internos, involucra la gestión de dos áreas fundamentales: por un lado, Recursos Humanos para la planificación de capacitaciones necesarias pertinentes a cada función, cargo, actividad, responsabilidad en cada puesto de trabajo. Y, por el otro, la función del área de Calidad y Desarrollo, encargada de la gestión, descripción y documentación de todos los procesos e instructivos llevados a cabo en la empresa respondiendo a requisitos de la Norma ISO 9001, con la cual tienen una Certificación internacional de calidad. La presente táctica tiene como objetivo facilitar la difusión de la implementación y capacitación de las nuevas herramientas y procesos, además de contribuir a lo que Lozada Viajes define como base de su estrategia de liderazgo: “innovar en la gestión”, y en los principales puntos de su política de RRHH.

Se propone la siguiente serie de acciones: A) Difundir mediante correo corporativo de Lozada Viajes, cada nuevo proceso e instructivo generado a partir de las nuevas herramientas tecnológicas adquiridas y las nuevas funciones asignadas a cada puesto de trabajo, durante el lapso de 12 meses, desde septiembre 2021. B) Realizar una trivía de preguntas y respuestas mediante un espacio temporal asignado en la Intranet, evaluando la adquisición de los nuevos conocimientos y la lectura de los documentos (procesos - instructivos) asociados. Todos los colaboradores podrán responder hasta cinco preguntas por semana. Las respuestas correctas suman puntos, las incorrectas restan. El último día de cada mes, quien haya obtenido el mayor puntaje, recibirá (en su hogar) un premio, que se tratará de insumos tecnológicos para el hogar.

- Destinatarios: Colaboradores de Casa Central de Lozada Viajes.
- Recursos Humanos: Profesional de RRPP, sector de Marketing y Comunicación de Casa Central. Área de RRHH y Área de Calidad y Desarrollo.
- Recursos Técnicos: computadora o celular desde donde acceder a Intranet *Mi Casa Lozada*. Correo electrónico de la compañía para la comunicación y coordinación de la actividad. Intranet *Mi Casa Lozada*: espacio para trivía. Plataforma de envíos masivos *Mail Chimp* para evaluación.
- Recursos financieros: desarrollador web: \$25.000. Insumos tecnológicos: aro de led para videoconferencia (\$3500 x un.), parlante portátil bluetooth (\$5.000 x un.), auriculares (\$2500 x

un.), mouse inalámbrico (\$1200 x un.), pen drive HP (\$1000 x un.). Aclaración: se muestran valores por unidad, en el presupuesto se realiza cálculo según cantidades para premios por doce meses en los que se realizará la táctica. Plataforma de envíos masivos para evaluación: \$3600 por mes.

- Marco de tiempo: desde septiembre 2021 al 31 de agosto de 2022.
- Evaluación: se realizará de manera mensual mediante métricas de la plataforma de envíos masivos *Mail Chimp* integrada a correo corporativo de la empresa (tasa de apertura y de clics) del mail de difusión de nuevos procesos, esperando lograr el 90% de apertura. Y mediante respuestas correctas y grado de participación de trivia en Intranet, a través del reporte del panel de administrador de Intranet, esperando lograr el 90% de participación y el 90% de respuestas correctas.

Táctica 6 – Reconocimiento: Dar visibilidad a proyectos de cambio y transformación digital relevantes y útiles para la organización, mediante la creación de cortos audiovisuales.

Objetivo y descripción: Bajo el lema “Protagonistas del cambio”, se propone la realización de cortos audiovisuales mediante pequeñas entrevistas a referentes de las diferentes áreas de Casa Central de Lozada Viajes, donde cuenten sobre alguna situación, proyecto o actividad realizada bajo la etapa de cambio y transformación digital, y la experiencia e impactos atravesados como equipo. La táctica tiene como objetivo el reconocimiento al compromiso con el cambio, por parte de los colaboradores protagonistas; además de contribuir al *Espíritu Lozada* en lo que se refiere a la valoración de talentos, confianza, aprendizaje e inspiración y desarrollo. Los cortos audiovisuales serán expuestos en la sección principal de la Intranet *Mi Casa Lozada*, bajo el nombre “Protagonistas del cambio” donde se alojarán los videos, cada quince días en los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2022. La filmación y difusión será gestionada desde el área de Marketing y Comunicación de Casa Central contratando a un Realizador Audiovisual.

- Destinatarios: Colaboradores de Casa Central de Lozada Viajes.
- Recursos Humanos: Profesional de RRPP, sector de Marketing y Comunicación de Casa Central. Realizador audiovisual. Colaboradores seleccionados como protagonistas del cambio.
- Recursos Técnicos: computadora o celular desde donde acceder a Intranet *Mi Casa Lozada*. Sección “Protagonistas del cambio” en Intranet. Recursos del Realizador Audiovisual.
- Recursos financieros: Realizador audiovisual para filmación y edición – 6 videos: \$15.000 por unidad. (en presupuesto se muestra calculo total)
- Marco de tiempo: Octubre, noviembre y diciembre de 2022.
- Evaluación: mediante reporte mensual del panel administrador de Intranet, verificando cantidad de reproducciones de cada video, esperando lograr un 90% de reproducciones.

- *Cronograma de Tácticas - Diagrama de Gantt*: se encuentra en sección Anexos, página 37.
- *Presupuesto del Plan*: se encuentra en sección Anexos, página 38.

Evaluación del impacto de la implementación del Plan

Al culminar los 17 meses de ejecución del Plan de implementación, se propone realizar una evaluación del impacto del mismo midiendo los siguientes indicadores: grado de involucramiento de los colaboradores en los procesos de cambio que atraviesa la empresa, mediante conductas observables de colaboratividad, compañerismo, crecimiento profesional y niveles de eficiencia de la organización en torno al uso de las nuevas herramientas y manuales; conocimiento consciente de la etapa en la que se encuentra la empresa y grado de implicancia en la misma. Para medir estos indicadores se utilizará como metodología a las siguientes herramientas: Focus Group, entrevistas a referentes de la organización, encuestas a franquicias y colaboradores, observación y auditoría de imagen en redes sociales de franquicias. Finalmente se elabora un informe general para el directorio donde se exponen los resultados y el grado de cumplimiento de los objetivos del Plan; esperando lograr resultados satisfactorios acordes a los objetivos planteados por programa.

Conclusiones y Recomendaciones

A lo largo de este trabajo se ha intentado demostrar cómo las Relaciones Públicas, a través de un plan de comunicación interna, no son un hecho meramente puntual e instrumental en una organización, sino un eje vertebrador de su plan estratégico. Desde la comunicación es posible hablar del compromiso y de la responsabilidad de las personas, lo que se traduce en aumento de involucramiento y desarrollo organizacional. Se pudo observar en este Reporte de Caso, cómo la comunicación interna puede ser útil a una organización, mucho más aún en un escenario de crecimiento y cambio organizacional, específicamente en el caso de transformación digital; aquí la comunicación resulta vital.

La empresa Lozada Viajes es el reflejo de una organización que desde sus comienzos se consolidó y creció apostando a la innovación constante y adaptación a los cambios que el entorno exige. Como la compañía lo menciona, en este entorno de desarrollo y crecimiento, la omnicanalidad es parte de esta apuesta y es un avance tecnológico indudable y necesario. Hablar de este desafío es también hablar de implicancias en todos los niveles jerárquicos de la organización y en la cultura de la organización: desde la apertura al cambio, al aprendizaje de nuevos procesos, acompañamiento al crecimiento, involucramiento y nuevas responsabilidades.

Antecedentes en la temática demuestran que el cambio se convirtió en una constante en aquellas organizaciones en evolución; llevando a niveles de exigencia desde el entorno y requiriendo que las

organizaciones cuenten con el eje de gestión en la comunicación, la información y sus valores organizacionales. Para que los procesos involucrados en la gestión del cambio de una organización y la innovación tecnológica se consoliden adecuadamente, necesitan de un estratégico manejo de la comunicación, junto al involucramiento de las personas que forman parte, dando importancia también a la información que circula y la veracidad de la misma, atendiendo a las necesidades humanas y culturales de la organización, en búsqueda de la adaptación a los nuevos procesos posibilitando un desarrollo organizacional acorde a las exigencias del mercado y del mundo.

En base a la situación expresada, se realizó una revisión bibliográfica de referentes en la temática: las relaciones públicas en su función estratégica de dirección y en el establecimiento de líneas de comunicación entre una organización y sus públicos; una organización como espacio que define pautas de relación estables que permiten realizar un esfuerzo coordinado; el cambio como el paso de un punto de equilibrio a otro, en el que las fuerzas orientadas hacia una adaptación adecuada al medio, son las que predominan; la transformación digital, como un cambio de mejora de la calidad, de la mera información disponible al conocimiento, y hacia habilidades de actuación individuales y colectivas; la cultura 2.0, mucho más que una realidad virtual, incluye actos, creencias, valores que organizan a la sociedad desde la posibilidad de intercambio y comunicación; la comunicación interna como una herramienta de gestión esencial en las organizaciones, que orientada a esta nueva cultura, habla de: acceso y disponibilidad, igualdad, usabilidad, participación, interacción, construcción colectiva y colaboración.

Bajo estos conceptos y en combinación con el diagnóstico obtenido posterior al análisis de la situación en la que se encuentra Lozada Viajes, se propuso un plan de implementación con dos programas, uno por cada público interno seleccionado para este trabajo (Franquicias y colaboradores), con tácticas específicas acordes a las necesidades planteadas. Para las franquicias, trabajar en la toma de conciencia de la instancia de crecimiento-cambio y sus implicancias mediante reuniones con referentes, unificando criterios y ordenando aspectos que hacen a la gestión mediante un manual y la creación de una red de referentes, son las maneras de crear vínculos de calidad y establecer nuevos espacios de encuentro facilitando la comunicación y el flujo de la misma. Así también, con los colaboradores, afianzar esta etapa de cambio y transformación, trabajando desde tres instancias: sensibilizando desde vivencias personales compartidas, operacionalizando desde la difusión y facilitación de los nuevos procesos; y reconociendo mediante la exposición de proyectos a colaboradores protagonistas de esta instancia, se busca desarrollar el compromiso para afianzar el cambio desde la participación e involucramiento.

Para concluir, se puede afirmar que, en un mundo globalizado, donde se acelera la velocidad de los acontecimientos, de las comunicaciones y su tecnología, la gestión del cambio juega un papel importante en las organizaciones; la estrategia de progreso consiste en ejercer un dominio sobre el cambio, planificando

adecuadamente, reenfocando los objetivos, logros y metas hacia una dirección común. Esto genera la necesidad de reinventarse, ya que afecta las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización. Es necesario que exista una comprensión compartida dentro de la misma y que el aporte mutuo -trabajador y empresa- como responsables comprometidos y como verdaderos agentes de cambio, permitan una efectiva y renovada gestión en la organización. Trabajar en la comunicación interna mediante tácticas estratégicas de relaciones públicas, en un contexto de cambio organizacional, aplicando claros principios de igualdad, interés recíproco, participativo y un compromiso recompensado, asegura una gestión de calidad y una adaptabilidad al contexto para así garantizar una permanencia superadora y sostenible en el mercado.

Respecto a las recomendaciones, podemos mencionar que existen ciertas cuestiones y/o etapas que pueden surgir cuando se trata de instancias de cambio en una organización, la negación y la resistencia al cambio son algunas de ellas. Estos, son dos aspectos que no fueron mencionados en este trabajo, pero son importantes de abordar también, por ejemplo, implementando herramientas más abarcativas desde la perspectiva de la psicología organizacional.

Por otro lado, y no sin menos importancia, para enfrentar nuevos desafíos comunicacionales que coloquen a la organización a la altura de las circunstancias y en vísperas de nuevas metas y crecimientos a futuro, se considera fundamental contar con la inclusión de profesionales de Relaciones Públicas, como referentes de la correcta implementación de la estrategia comunicacional de la organización; siendo esperable también, según los recursos y la decisión política de la compañía, incorporar una posición en el organigrama relacionada a la Transformación Digital, posición creciente y en evolución en los desafíos del mundo corporativo actual. Las funciones de este puesto estarían relacionadas a: potenciar la transformación asegurando la sostenibilidad del modelo de procesos, contribuyendo a la visión de excelencia en la gestión y su alineación con los valores de la empresa, liderando la implementación de aplicaciones tecnológicas, asesorando y dando soporte a las áreas del negocio asegurando la operatividad y, sobre todo, coordinando la implementación de los planes de comunicación y capacitación de los procesos.

Es importante tener en cuenta que toda instancia de transformación y cambio en una empresa, requiere de orden y trazabilidad, por lo que se considera apropiado la escritura y formalización de la totalidad de los procesos e instructivos implicados; en concordancia con los requisitos de la norma ISO 9001 en la que se encuentra certificada la empresa Lozada Viajes, incluyendo también, a los fines de este trabajo, la definición, escritura e implementación de una política de comunicación, como existe en otras áreas de la empresa.

Referencias

Fuentes bibliográficas

- Banco Mundial (2021). Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Barbolla, D. y Vázquez, A. (2010). *Cultura 2.0 Técnicas de investigación en entornos digitales* - 1ª ed. Barcelona: UOC.
- Bernays, E., (1953). *Introduction in Public Relations Idea Book*. New London: Printers 'Ink.
- Brandolini, A., González Fírgoli, M. y Hopkins, N. (2014). *Conversaciones: la gestión del diálogo en organizaciones desafiantes* – Primera edición. Buenos Aires: La Crujía
- Colomo, D. y Brandolini, A. (2011). *Cómo manejar la comunicación interna*. 1ª ed. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Di Génova, A. (2012). *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales: estrategias de comunicación y tácticas relacionales* - 1ª ed. Buenos Aires: Urgeman Editor.
- Etkin, J. (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado* – 1ª ed. Buenos Aires: Granica.
- Formanchuk, Alejandro. (2010) *Comunicación Interna 2.0: Un desafío cultural* - 1ª ed. Buenos Aires: Formanchuk & Asociados.
- Garzón Castrillón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Harlow, R. (1976). *Building a public relations definition*. Public Relations Review -Vol 2, n° 4
- Infoleg. (2005). Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/102724/norma.htm>

- Izaguirre, R. (2020). Encuesta de consumo: los argentinos quieren viajar, pero el año que viene. *Hosteltur*. Recuperado de https://www.hosteltur.com/lat/138682_encuesta-de-consumo-los-argentinos-quieren-viajar-pero-el-ano-que-viene.html
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las Organizaciones*. España: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana
- Lennon, F., Bartoli Piñero, J. (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación* – 1ª ed. Buenos Aires: La Crujía
- Maggio, M. (2020). Ser digital en tiempos de pandemia. *El Universitario*. Recuperado de <https://eluniversitario.unnoba.edu.ar/2020/05/05/ser-digital-en-tiempos-de-pandemia/>
- Martínez, S. (2006). *Comunicación organizacional, cultura y gestión para el cambio* – Primera edición. Quito, Ecuador: Quipus
- Pérez López, J. (2017). *Fundamentos de la dirección de empresas*. 7ma ed. Madrid: Ediciones Rialp S.A.
- Porret Gelabert, M. (2007). *Recursos Humanos, dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. 2ª ed. Madrid: Esic Editorial.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional* – 1ª ed. Buenos Aires: La Crujía
- Rubiano, M., Arias, F. y Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Redalyc.org, volumen 9*, p 90. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67926246010>
- Slotnisky, D. (2016). *Transformación digital* - 1ª ed. Buenos Aires: Digital House
- Soares Silva, L. (2018). *Estudio comparativo entre España y Brasil de las estrategias de Relaciones Públicas e interacción de sus públicos en el entorno digital* (Tesis de doctorado). Universidad de Málaga en régimen de Co-tutela con la Universidad de San Pablo, Málaga – Brasil. Recuperada de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=256326>

Twenergy (2017). ¿Qué es el turismo sostenible?. *Twenergy*. Recuperado de

<https://twenergy.com/sostenibilidad/turismo-sostenible/que-es-el-turismo-sostenible-2552/>

Umpierre Prado, L. (2020). Turismo y medio ambiente. *Entorno turístico*. Recuperado de

<https://www.entornoturistico.com/turismo-y-medio-ambiente/>

Vidal, B. (2019). Turismo y tecnología: cómo la tecnología revoluciona el sector turístico. *We are*

marketing. Recuperado de <https://www.wearemarketing.com/es/blog/turismo-y-tecnologia-como-la->

[tecnologia-revoluciona-el-sector-turistico.html](https://www.wearemarketing.com/es/blog/turismo-y-tecnologia-como-la-tecnologia-revoluciona-el-sector-turistico.html)

Otras fuentes – Artículos y sitios web consultados

https://argentina.as.com/argentina/2020/09/17/actualidad/1600365806_740839.html

https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_PESTEL

<https://www.argentina.gob.ar/circular>

<https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/medidas-en-turismo-frente-al-covid-19>

<https://www.eldestapeweb.com/economia/salario-minimo/como-es-el-aumento-del-salario-minimo-vital-y-movil-2021-que-anuncio-el-gobierno-2021558560>

<https://www.lozadaviajes.com/>

Presupuesto del Plan de implementación:

Presupuesto del Plan de Implementación																						
Delimitado por mes desde Agosto 2021 a Diciembre 2022			2021					2022												Total inversión x táctica	Total inversión del PLAN	
Programa	Táctica	Descripción	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic			
Programa 1 Conectados	Realizar ciclo de encuentros de referentes de Lozada Viajes con Franquicias.	Zoom Business desde Agosto 2021 a Marzo 2022 (fin táctica)	U\$S 20	U\$S 20	U\$S 20	U\$S 20	U\$S 20	U\$S 20	U\$S 20	U\$S 20											U\$S 160	Programa 1 U\$S 340
	Unificar criterios de lenguaje, tonos y mensajes de Lozada Viajes en las redes sociales, bajo parámetros establecidos en un Manual de gestión de Redes.	Sin generación de gastos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
	Crear una red de referentes de comunicación interna.	Zoom Business - compartido con táctica 1 / se contabiliza desde Abril 2022 en adelante	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	0	0	0	U\$S 20	U\$S 20	U\$S 20	U\$S 20	U\$S 20	U\$S 20	U\$S 20					
Programa 2 Comprometidos con el cambio	Sensibilización: Exposición virtual de momentos de cambio y transformación personal	Desarrollador web	\$ 25.000																		\$ 71.500,00	Programa 2 \$ 263.600,00
		Imprenta	\$ 2.500																			
		Desayuno	\$ 39.000																			
		Cadetería	\$ 5.000																			
	Operacionalización: Facilitar la implementación y difusión de las nuevas herramientas tecnológicas.	Desarrollador web	\$ 25.000																		\$ 102.100,00	
		Aro de led	\$ 3.500	\$ 3.500																		
		Parlante			\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000															
Auriculares						\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500														
Mouse										\$ 1.200	\$ 1.200											
Pen drive HP													\$ 1.000	\$ 1.000								
Plataforma Mail Ch.		\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600							
Reconocimiento: Dar visibilidad a proyectos de cambio y transformación digital relevantes y útiles para la organización, mediante la creación de cortos audiovisuales.	Realizador audiovisual (6 videos, 2 por mes / valor unitario \$15.000)																\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 90.000		
																			Honorarios profesionales para el Plan de implementación (*)		\$ 881.280,00	
																			TOTAL		\$ 1.144.880,00	+ U\$S 340

El presupuesto expone valores obtenidos a la fecha de presentación del mismo y se le adicionará un ajuste mensual por inflación del 5% sobre el valor en peso argentino

(*) Honorarios profesionales calculados mediante la suma de dos sueldos del salario mínimo, vital y móvil. Basado en base a la última actualización oficializada por el Gobierno Nacional mediante Resolución 4/2021, contemplando el definido a partir de 1° de Julio de 2021, con un valor de \$25.920. El cálculo realizado fue: $\$25.920 * 2 * 17$ meses del Plan: \$881.280,00.

Desarrollo en profundidad de Táctica número 4 – Programa 2:

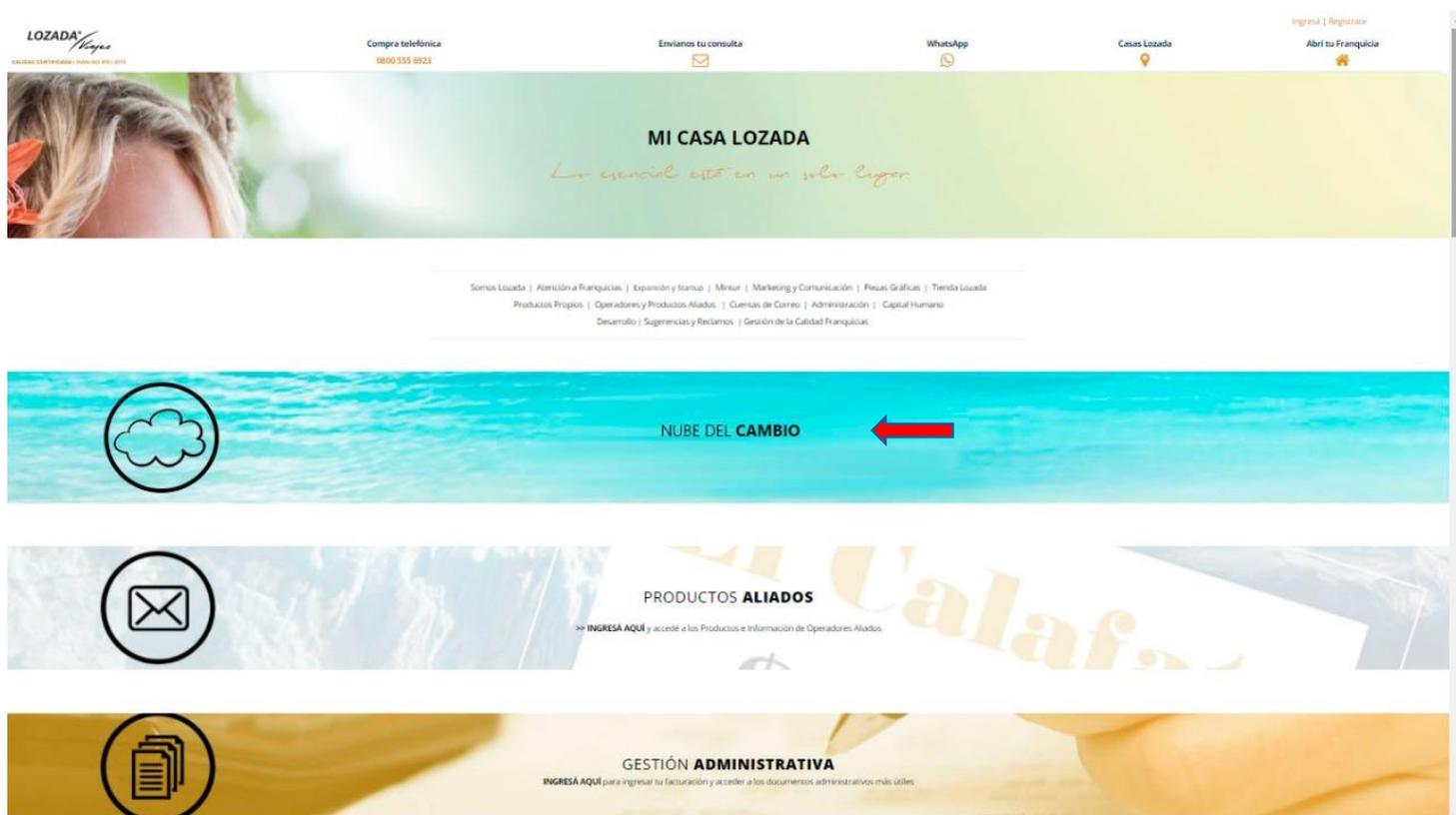
Sensibilización: Exposición virtual de momentos de cambio y transformación personal. Perteneciente al Programa 2 “Comprometidos con el cambio”.

La táctica número 4 define la realización de un espacio de exposición virtual en la Intranet, donde los colaboradores de Casa Central expongan fotografías de situaciones personales de cambio y transformación con el objetivo de sensibilizar y concientizar, rescatando los aspectos positivos del cambio y trabajando en el compromiso de las implicancias de esta etapa y del crecimiento en equipo en la empresa Lozada Viajes.

A modo de desarrollar en profundización esta táctica, se propone llevar a cabo la siguiente secuencia de acciones:

- 1) Primera semana de agosto 2021: coordinación con desarrollador web para generación de espacio temporal llamado “Nube del cambio”, dentro de Intranet *Mi Casa Lozada*, que contenga las fotografías que enviarán los colaboradores.

Muestra gráfica de espacio en Intranet:



- 2) Último día de la primera semana de agosto 2021: se enviará un mail a todos los colaboradores de Casa Central invitando a dar inicio a la táctica. El envío del mail y gestión de lo solicitado en el mismo, será mediante casilla de correo corporativa del sector de Marketing y Comunicación de Casa Central.

Modelo de mail:

Estimados colaboradores:

Estamos atravesando momentos de cambios. Como ustedes saben, nuestra empresa enfrenta el desafío de adaptarse a los nuevos tiempos invirtiendo, cada vez más, en nuevas tecnologías, nuevos procesos y nuevas maneras de trabajar. Confiamos en que estos cambios nos llevarán a un liderazgo sustentable en el mercado en los próximos años.

Pero nada de esto se puede encarar sin el compromiso y acompañamiento de ustedes, que son pilares de nuestra empresa.

Por esta razón, a partir del 1 de agosto, iniciaremos un recorrido juntos, una campaña interna, donde el concepto del “cambio” será el eje de nuestras actividades, dinámicas de grupo y conversaciones.

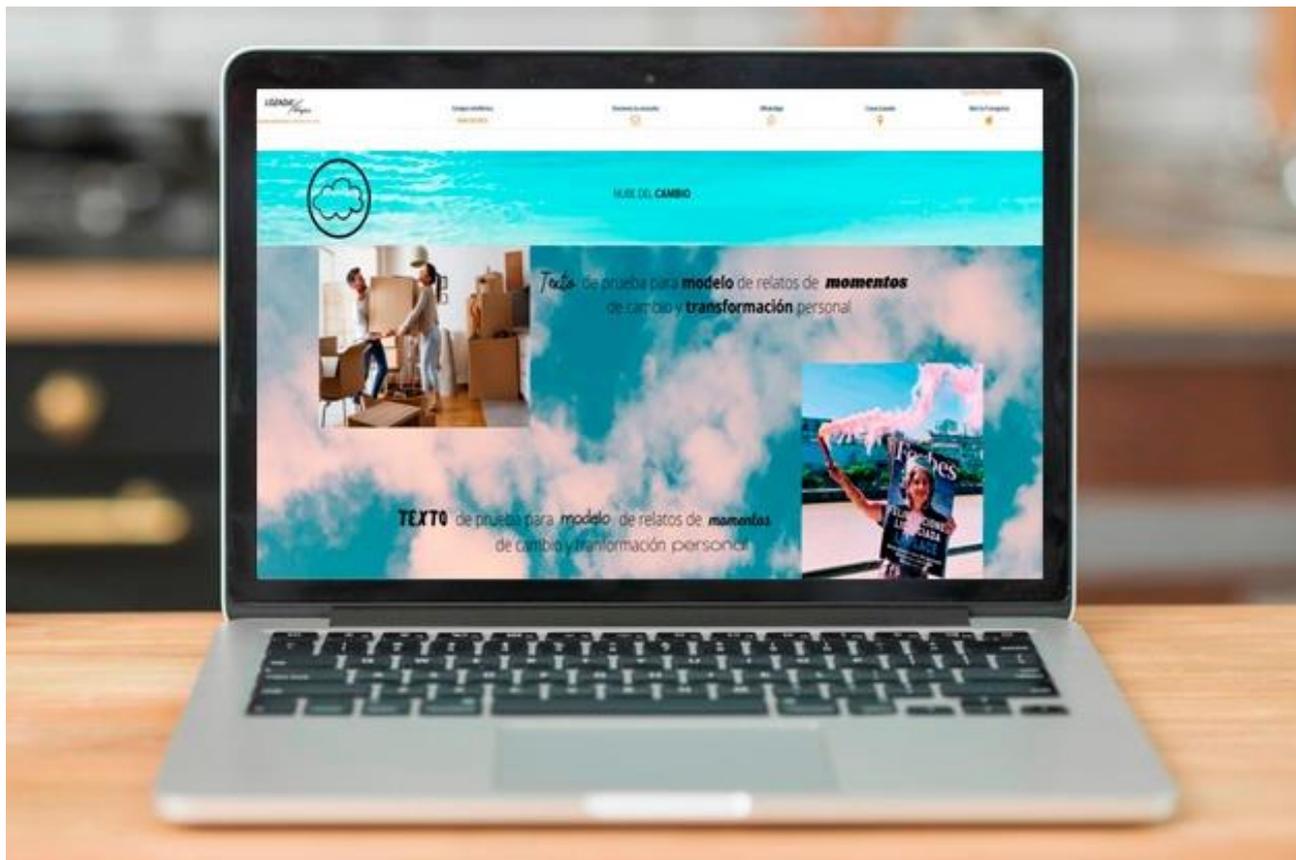
En este marco, y como primera actividad, les pedimos que nos envíen una foto personal de algún momento de cambio y transformación en sus vidas: un viaje, cambios de look, cambios en la familia (de ser pareja a tener familia, nacimientos), cambio de estado profesional (graduaciones), cambios internos espirituales, mudanzas, cambios en el hogar, entre otros.

La imagen debe estar acompañada de un breve relato donde se describa cuál fue el cambio y qué generó en su vida personal, que sensaciones atravesaron, y que transformaciones trajo aparejadas.

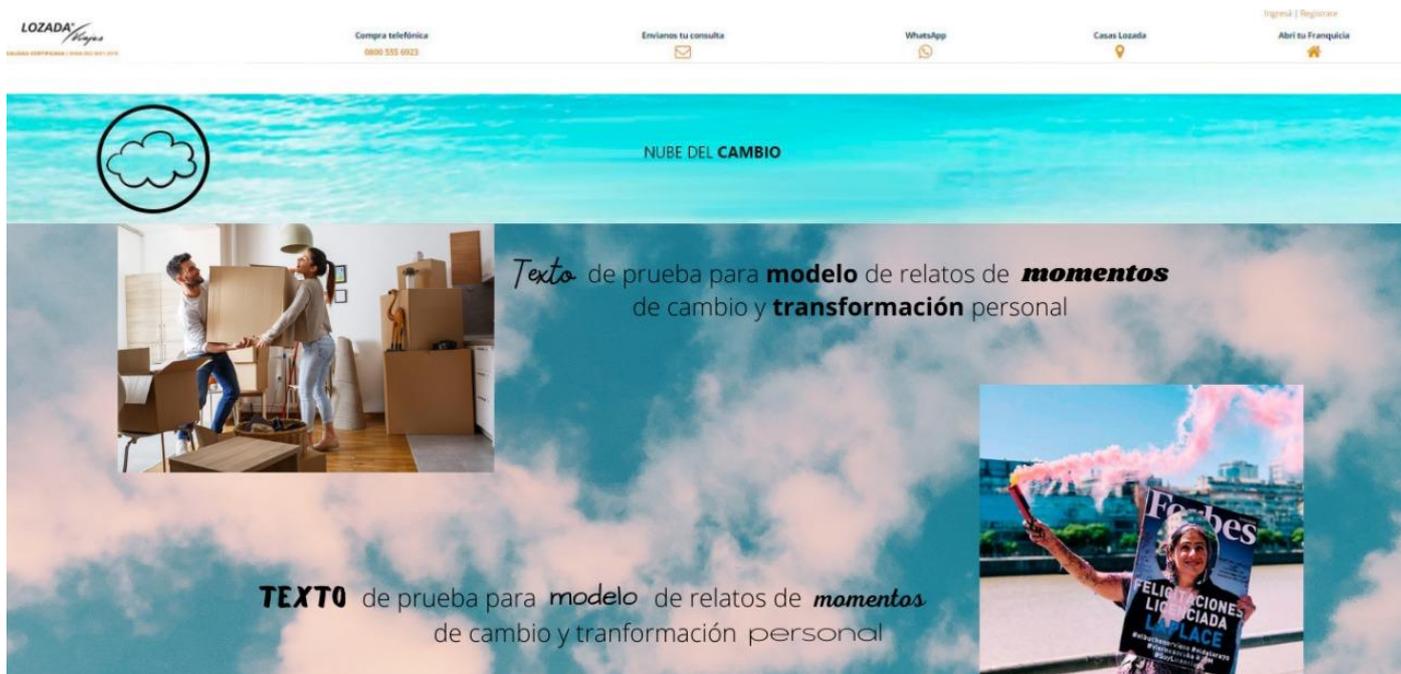
¡Queremos compartir juntos el cambio y transitar en equipo un camino desafiante!

- 3) A medida que se vayan recibiendo las fotografías y relatos, serán cargados en el espacio asignado de la Intranet, resaltando con un formato diferente del texto aquellas palabras que destaquen sensaciones positivas del cambio atravesado en la experiencia personal expuesta por el colaborador.

Sección en Intranet con fotografías y modelo de formato del texto:



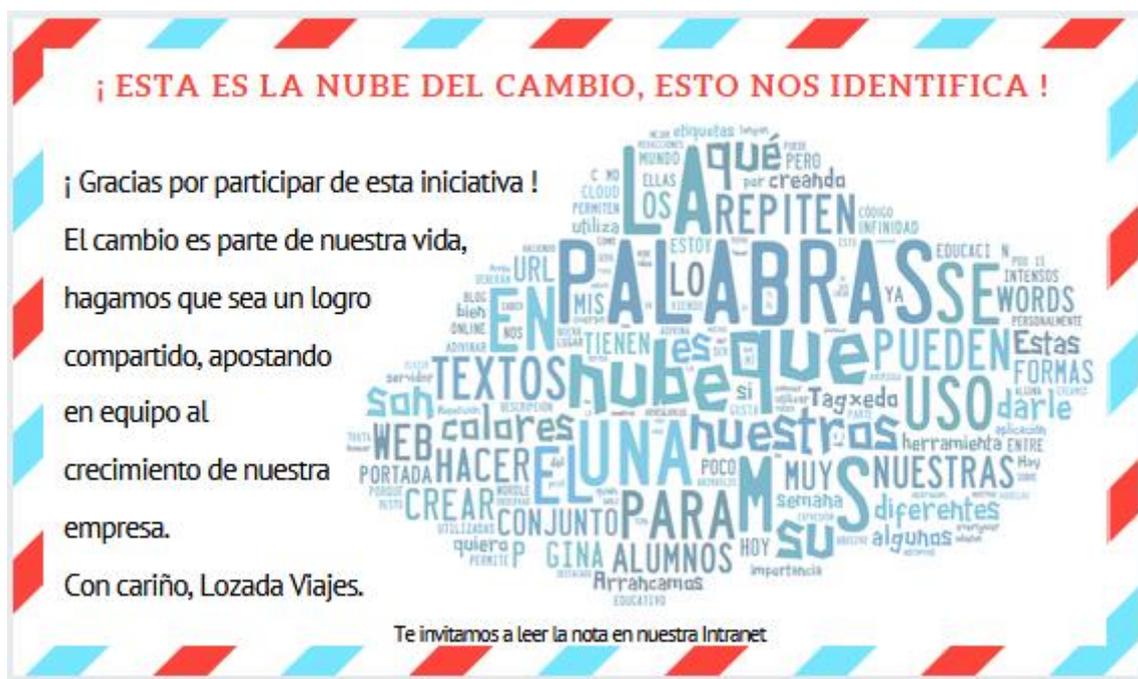
Ampliación de imagen:



Frente:



Dorso:

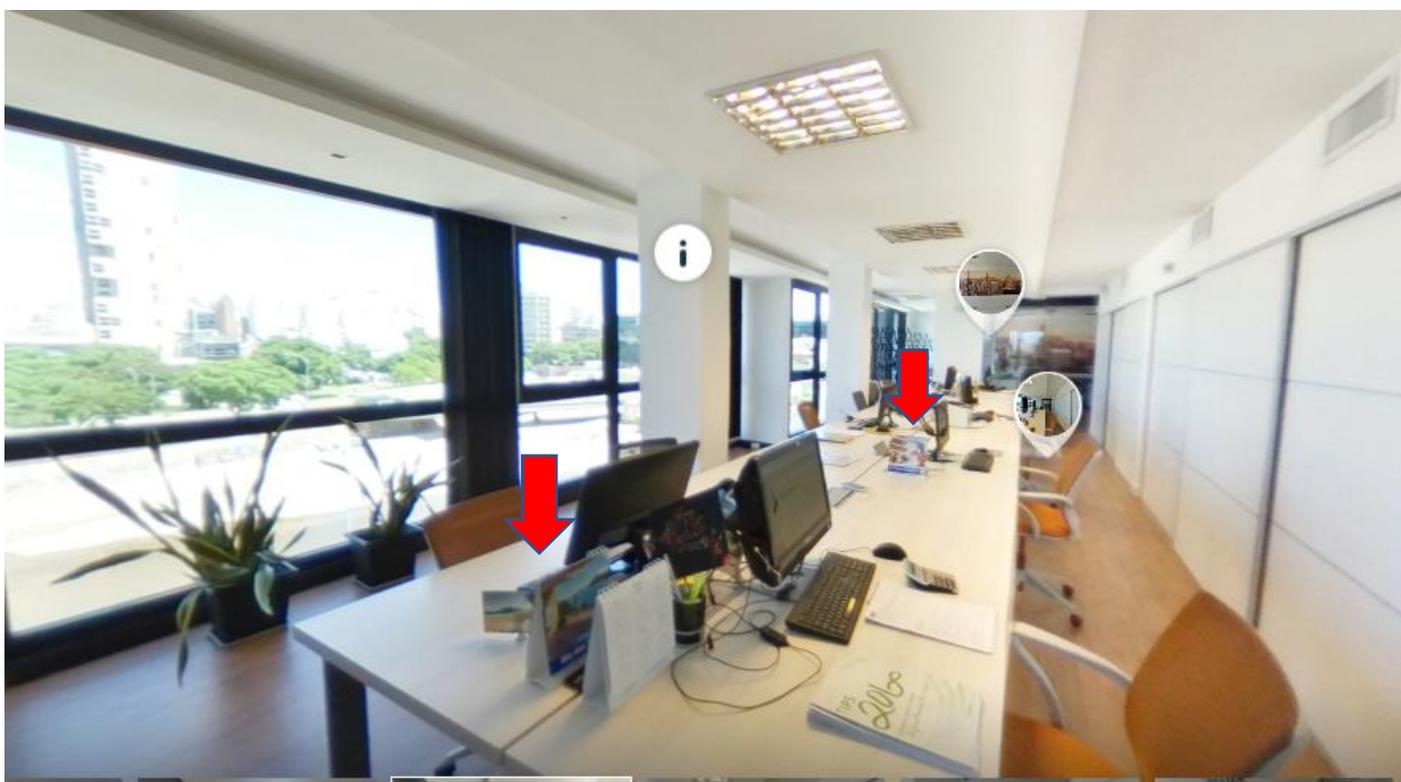


Segunda alternativa de cierre de la táctica:

En caso de encontrarse realizando trabajo presencial en oficinas, en el mes de agosto de 2021 al finalizar la táctica, en vez de enviarse la Postal junto al desayuno al domicilio particular de cada colaborador, se propone adornar sus escritorios con una imagen que contenga lo mismo que se expuso en la Postal más un desayuno, para que al iniciar la jornada laboral se encuentren con el agasajo.

La imagen estará volcada en cartel tipo carpa para mesa.

Modelo:



Se muestra en color rojo espacios donde se colocarán los carteles tipo carpas. Para la ilustración se utiliza fotografía de oficinas de Lozada Viajes, brindada por el caso expuesto en Canvas.