

Universidad Empresarial Siglo 21
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos
Trabajo Final de Graduación



Reporte de caso: Lozada Viajes
Propuesta de Políticas de Comunicación Interna y Gestión del Cambio, con
formación de líderes *coach*

Robles, Lucas Iván
DNI 32.318.240
Legajo VRHU16881
Córdoba, 2021

Resumen

En el presente trabajo se realizó un análisis situacional para la empresa cordobesa de turismo Lozada Viajes. En el marco de una política de expansión a través de franquicias y de un sector altamente competitivo como lo es el turístico, se relevó la necesidad de la organización de contar con una estrategia de comunicación interna y liderazgo *coach*.

Se propuso a la comunicación interna y la gestión del cambio como aspectos estratégicos de la organización, que bajo el modelo actual no estaban siendo gestionados de manera integral.

De igual modo, se planteó la necesidad de formar líderes desde las herramientas del coaching, para que sean capaces de dar retroalimentación y generar engagement, y que sus equipos puedan desarrollarse y gestionar el cambio exitosamente.

Se diseñó un plan de implementación de un nuevo modelo de comunicación interna y gestión del cambio, y una mejora de la calidad de sus líderes desde el *coaching*, con el fin de incrementar la productividad en un 10%, obteniendo un retorno sobre la inversión de 63,78%.

Palabras claves: comunicación interna – gestión del cambio – liderazgo coach.

Abstract

In the present work, a situational analysis was carried out for the Cordoba tourism company Lozada Viajes. Within the context of an expansion policy through franchises and a highly competitive sector such as tourism, the need for the organization to have an internal communication strategy and coach leadership was highlighted.

Internal communication and change management were proposed as strategic aspects of the organization, which were not being comprehensively managed under the current model.

Similarly, the need was raised to train leaders in coaching tools so that they are capable of giving feedback and generating engagement, and their teams can develop and manage change successfully.

An implementation plan was designed for a new internal communication and change management model, and an improvement in the quality of its leaders from coaching, in order to increase productivity by 10%, thus obtaining a return on investment of 63,78%.

Key words: internal communication – change management – coach leadership.

Índice

Introducción	3
Análisis de Situación	6
<i>Macrocontexto: Análisis PESTEL</i>	6
<i>Microcontexto: 5 fuerzas de Porter</i>	9
<i>Diagnóstico Organizacional: FODA</i>	11
Marco Teórico	14
<i>Comunicación Interna</i>	14
<i>Redes sociales internas</i>	14
<i>Gestión del cambio</i>	15
<i>Change engagement (compromiso con el cambio)</i>	15
<i>Liderazgo coach</i>	16
Diagnóstico y Discusión	17
Plan de Implementación	19
<i>Objetivo general</i>	19
<i>Objetivos específicos</i>	19
<i>Alcance</i>	19
<i>Acciones</i>	19
<i>Redacción de las nuevas políticas de comunicación y de gestión del cambio</i>	19
<i>Red social interna</i>	21
<i>Capacitación en liderazgo coach</i>	22
<i>Medición de la propuesta</i>	23
<i>Marco temporal de la implementación</i>	23
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	24
Conclusión	26
<i>Recomendaciones</i>	26
Referencias bibliográficas	28
Anexos	i
<i>Anexo 1: Encuesta a empleados sobre comunicación interna y gestión del cambio</i>	i
<i>Anexo 2: Modelo de política</i>	ii
<i>Anexo 3: Servicios provistos por Axero</i>	iv
<i>Anexo 4: Implementación de Axero</i>	v
<i>Anexo 5: Programa de formación “Liderando mi Liderazgo”</i>	vii

Introducción

El presente trabajo final de graduación tiene por objetivo el análisis situacional y la presentación de una propuesta innovadora en comunicación interna y formación de líderes *coach* en el seno de la organización Lozada Viajes, la red de agencias de viajes franquiciadas líder en Argentina.

Presente en 12 provincias con 80 puntos de venta y con su casa central en la ciudad de Córdoba, Lozada Viajes fue fundada en 1987 como una empresa familiar. Hoy ya en su segunda generación, la organización tiene una fuerte presencia en la provincia de Córdoba, donde se encuentra el 50% de sus franquicias y 3 de sus sedes propias, estando la cuarta en la Ciudad de Buenos Aires.

En el año 2002 comienza el desarrollo del plan de negocios del sistema de franquicias, de la mano de Amelia Ferrer, actual Directora Ejecutiva, que en ese entonces estuvo encargada de analizar la viabilidad de este modelo que ya funcionaba en Europa, pero que sería la primera experiencia en el sector turístico argentino. Luego de su aprobación por el Ministerio de Turismo, comenzó la expansión de la empresa gracias al espíritu emprendedor de los socios franquiciados.

Bajo el sistema de franquicias, opera un principio de solidaridad entre las partes:

ARTICULO 1512.- Concepto. Hay franquicia comercial cuando una parte, denominada franquiciante, otorga a otra, llamada franquiciado, el derecho a utilizar un sistema probado, destinado a comercializar determinados bienes o servicios bajo el nombre comercial, emblema o la marca del franquiciante, quien provee un conjunto de conocimientos técnicos y la prestación continua de asistencia técnica o comercial, contra una prestación directa o indirecta del franquiciado. (Código Civil y Comercial de la Nación, 2014, <https://bit.ly/3116QWB>).

De esta manera, además del valor intrínseco de la marca Lozada Viajes, el éxito del modelo está supeditado a una correcta transmisión de conocimientos técnicos y asistencia continua desde lo técnico y comercial. La comunicación entre casa central y franquiciados reviste entonces vital importancia.

A partir del año 2016 se sumaron además dos nuevas unidades de negocios: la venta *online* y el tour operador. Fruto de la constante búsqueda de innovación, la venta *online* surge

como respuesta a la necesidad de acercamiento a las nuevas generaciones que buscan la comodidad. El tour operador, que brinda servicios exclusivamente a los franquiciados, crea y comercializa productos propios con el sello de la marca.

Lozada Viajes se diferencia hoy en día por su enfoque holístico y humanístico, y su gestión innovadora, frutos de la labor de modernización que llevan a cabo sus líderes. Se destacan como parte de su esencia el desarrollo humano, el ambiente inspirador, la diversidad y el aprendizaje. Además de su visión (“Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina.”), misión y valores, la cultura corporativa se nutre del llamado *espíritu Lozada*, con foco en la búsqueda de excelencia, el trabajo responsable, la creencia en las personas, el valor de los vínculos y el acompañamiento a viajeros apasionados.

Además, no solo se cumplen estrictamente las leyes y normas de cada jurisdicción, sino que se apostó fuertemente a generar buenas prácticas de administración, adhiriendo a las normas de estandarización internacional de calidad ISO 9001, certificación que obtuvo en 2018. De esta manera, Lozada Viajes cuenta con las descripciones de puestos, tareas y procesos detalladas y actualizadas.

El proceso de expansión que se encaró desde 2002 agregó complejidad a la gestión. Actualmente, al contar con tres unidades de negocios, una casa matriz, sucursales propias y decenas de franquicias se torna imprescindible la implementación de un plan estratégico de comunicación interna para que esta sea un vector de crecimiento organizacional.

Según Álvarez-Nobell y Lesta (2011), “la gestión estratégica de la comunicación se transforma en un vector de competitividad fundamental dentro de los nuevos escenarios organizacionales y forma parte de los procesos de gestión integral” (p. 14). Los autores realizan un análisis de diversos estudios descriptivos sobre gestión organizacional y comunicacional en Latinoamérica y con fuerte presencia de organizaciones argentinas, con foco en *management* y gestión estratégica de la comunicación interna. Tomando como base 40 casos testigos, todos ganadores de premios EIKON a la Excelencia en Comunicación Institucional en Latinoamérica, resaltan la relación entre una comunicación interna gestionada y medida exitosamente, y los resultados obtenidos por la organización, así como el cumplimiento de sus objetivos.

El caso de Lozada Viajes resulta relevante al ser un claro ejemplo de estos “nuevos escenarios organizacionales” a los que se refieren los autores. La descentralización producto del sistema de franquicias, la existencia de diversas unidades de negocios y el contexto de competencia en el que esta inserta la organización amplifican la necesidad de una comunicación interna efectiva y eficiente para potencializar el logro de objetivos, contribuir a

una cultura corporativa en constante cambio y generar la sinergia necesaria para continuar la expansión.

Asimismo, fruto de su análisis exploratorio de los liderazgos en pequeñas y medianas empresas argentinas, María A. Rosa Dominici (2016) afirma que la generación y entrenamiento de líderes *coach* “representa un sistema de apoyo que faculta la adaptación a los cambios organizacionales de manera eficiente, mejora la comunicación vertical, horizontal y ascendente en la organización, predispone a la colaboración, el trabajo en equipo y el consenso entre los empleados” (p. 138).

De esta manera, propiciar una formación tendiente a mejorar la calidad de los liderazgos es también consecuente con las políticas de Recursos Humanos de Lozada Viajes, entre cuyos principios se destaca la colaboración para la motivación en las relaciones humanas y la mejora del clima laboral de la organización.

En un contexto de crecimiento y cambio organizacional la resistencia al cambio es uno de los principales impedimentos. Un liderazgo *coach* eficaz es capaz de motivar, formar equipos eficientes y administrar el cambio de manera exitosa (Dominici, 2016, p. 138).

El modelo de negocios de Lozada Viajes resulta particularmente interesante para abordar desde lo comunicacional y desde el liderazgo, puesto que su sistema de franquicias y sedes propias genera una organización donde conviven una pluralidad de sistemas, valores, modelos de gestión y culturas corporativas, donde cada socio franquiciado aporta su impronta personal.

Con una política de crecimiento e innovación constante, la implementación de un plan integral de comunicación interna y la formación en *coaching* para los líderes de la organización sería un impulsor para sus objetivos estratégicos y contribuiría a la mejora de los desempeños y del clima organizacional, al ser factores de motivación y desarrollo.

Análisis de Situación

Lozada Viajes ha tenido éxito en la creación de una cultura corporativa de fuerte impronta, partiendo de su misión:

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 Viajes, 2021, <https://bit.ly/3yXXkaI>).

Apoyados en los valores de calidad, calidez, creatividad, integridad, maestría en el hacer y relaciones asociativas, se aprecia entonces una organización plenamente comprometida con el bienestar de sus empleados, sus socios y la comunidad en sí. Ejemplo de esto son las acciones que la empresa toma desde la responsabilidad social empresaria para favorecer a las comunidades donde tiene presencia, o su interés en la sustentabilidad, como lo evidencia su política ambiental, además de su proceso hacia la certificación B Corp.

Su modelo de negocios fue evolucionando para adaptarse a los consumidores y la demanda, desde la presencia física como simple agencia de viajes en sus comienzos, llegando hasta la *omnicanalidad* de hoy en día: una multitud de canales de comunicación basados en diferentes Tecnologías de la Información y Comunicación (*e-commerce*, redes sociales, *Whatsapp*, etc.). Esta flexibilidad explica en parte la expansión y crecimiento desde su concepción hace más de 30 años.

La velocidad de los cambios tecnológicos y culturales, sumada a la inestabilidad de los contextos políticos y económicos hacen que la supervivencia de las organizaciones dependa no solo de su flexibilidad y resiliencia, sino también del grado de preparación y la existencia de planes estratégicos y de contingencias. Para brindar previsibilidad existen diversas herramientas que nos permiten conocer el entorno en mayor medida.

Macrocontexto: Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de gestión estratégica para identificar y comprender el entorno de una organización a través de 6 factores externos relevantes: político, económico, social (o sociocultural), tecnológico, ecológico y legal.

Sería imposible hacer un análisis del contexto actual sin antes destacar la relevancia que tiene la llegada de la pandemia de Covid-19, que generó cambios en absolutamente todas

las esferas de análisis. En el marco de este trabajo, sobresale el impacto que tuvo sobre la industria turística, con la total prohibición de desplazamiento que rigió durante meses y los aforos que persisten hasta hoy.

Desde lo *político*, las circunstancias actuales en Argentina son de suma inestabilidad. Con la asunción de un gobierno de diferente signo político al anterior, en 2019 se dio un importante cambio de rumbo en numerosas políticas gubernamentales, desde lo monetario hasta las relaciones internacionales. Frente a un contexto monetario y cambiario de alta volatilidad que dificulta una estrategia a largo plazo, diversas políticas del gobierno han sido destinadas a propiciar la inversión por parte de PyMEs y grandes empresas.

Una medida del gobierno ha beneficiado al sector turístico en particular: el programa Previaje, comenzado en la temporada estival 2020/2021 y relanzado para la temporada 2021/2022. Esta iniciativa ha suscitado mucho interés en la población, que puede adquirir diversos servicios turísticos en prestadores inscriptos (dentro de los cuales se encuentra Lozada Viajes), y recibir el 50% del valor de sus compras en forma de crédito para gastar en otros prestadores y/o emprendimientos turísticos. Frente a la crisis del sector debido a la pandemia, este programa resultó ser un acierto.

Los factores *económicos* que marcan el accionar de las empresas son ya conocidos: un contexto inflacionario sin control, que desgasta el poder económico de los consumidores y limita sus posibilidades de acceso a viajes y actividades de ocio; una devaluación del peso que continua, y que brinda quizás mayor atractivo a la Argentina como destino turístico internacional, impracticable hoy en día en contexto de pandemia.

La inflación, medida a través del Índice de precios al consumidor (IPC) registró en julio de 2021 un alza mensual de 3,0% y un aumento interanual de 51,8%, superando ya las expectativas del gobierno, que demuestra ser ineficaz para frenar la escalada en los precios. Esto genera que día a día, más argentinos desciendan a la pobreza, generando aún más desigualdad.

Sumado a esto, las restricciones impuestas para la compra de divisas extranjeras desde 2012 no lograron frenar el déficit comercial en el balance cambiario turístico: la Argentina acumulaba en 2020 un total de USD 59.106 millones de salida de divisas por turismo internacional contra ingresos por apenas USD 19.422 millones.

El contexto *sociocultural* es quizás el más favorable para el turismo. La globalización generó no solo un mercado de productos culturales, hoy disponibles fácilmente en televisión o redes sociales, sino que es cada vez más fácil y barato viajar. La aparición de aerolíneas *low cost* abarata los costos de pasaje aéreos y acerca la posibilidad de viajes aéreos a cada vez más

gente. La abundancia de ofertas turísticas de diferentes precios logró que viajar deje de ser un lujo reservado a la clase social más pudiente.

Sin embargo, el cambio en los hábitos al que se vio forzada la sociedad entera producto de la pandemia de Covid-19 muestra un aspecto más negativo: teletrabajo, desplazamientos más cortos y más cerca por miedo a cambios en restricciones de movimiento, pasaportes sanitarios, todas medidas que desalientan el turismo.

Desde lo *tecnológico*, el cambio es constante y la aparición de nuevas tecnologías modifica el panorama de manera periódica. Las inversiones necesarias para estar al día en materia de equipamiento y *software* son muy grandes, y más dificultosas en países con limitada producción de insumos, como es el caso de la Argentina, donde se recurre a la importación.

Aun así, el país tiene un desempeño en tecnología superior al de sus vecinos latinoamericanos y de estándares mundiales, según un estudio de 2019 de la plataforma de educación *online* Coursera. Empresas digitales y *fintech* como Globant o Mercado Libre son reconocidas a nivel mundial, y el surgimiento de nuevos unicornios argentinos (empresas con una valuación de más de USD 1.000 millones) tuvo un crecimiento exponencial durante la pandemia.

Analizando los factores *ecológicos* o ambientales, se evidencia un avance en la conciencia ambiental por parte de las nuevas generaciones. Activistas como Greta Thunberg han sabido tomar protagonismo en estas reivindicaciones, y generar discusiones en torno a modelos de producción más sustentables. La firma de tratados internacionales y leyes a nivel nacional o local muestra la voluntad de protección al medioambiente, aunque en los hechos haya cierta lentitud de acción.

El turismo sustentable o ecoturismo es un enfoque que privilegia la preservación y sustentabilidad del medio que se visita. El turismo tradicional puede ser muy dañino para el ambiente, especialmente con la introducción de visitantes o residuos en zonas protegidas, por lo que esta alternativa se presenta como superadora, con un foco en la valoración de la biodiversidad y la integridad del ecosistema.

Lozada Viajes se posiciona frente a esta realidad con una política ambiental, centrada en el uso racional de recursos naturales y la prevención y reducción del impacto negativo en el ambiente. A su vez, la sustentabilidad se garantiza manteniendo la diversidad de los lugares donde se encuentran, la eficiencia en la gestión de recursos y el respeto a una cultura rica en valores humanos.

Finalmente, desde la perspectiva *legal*, cabe destacar las numerosas protecciones que goza el empleo en Argentina, desde los derechos constitucionales y la seguridad social, hasta la representación sindical y la ley de riesgos de trabajo.

El panorama es lamentablemente menos alentador si se analiza la cantidad de empleo no registrado que existe en el país: a consecuencia de la pandemia, la Argentina tiene hoy el nivel más bajo de empleo registrado en 10 años, con un total de 19 millones de asalariados, 27,7% menos que en 2017.

También son muchas las normativas que fueron aplicadas por el contexto de pandemia. La prohibición de despidos sin causa y la doble indemnización fueron recientemente prorrogadas hasta el 31 de diciembre de 2021, en consonancia con la emergencia ocupacional decretada en diciembre de 2019, causada por la crisis económica y agravada por la pandemia.

Microcontexto: 5 fuerzas de Porter

Michael Porter (1979) plantea que el nivel de competencia dentro de una industria o sector esta determinado por la articulación de 5 fuerzas del entorno inmediato de la organización.

La primera de estas fuerzas es el *poder de negociación de los clientes*, que ha ido creciendo con el tiempo y la modificación de los hábitos de consumo. El marco legal también se ha ido modificando, como lo demuestran las iniciativas en pos de los derechos de los consumidores, enmarcados dentro de los llamados derechos de tercera generación y que fueron consagrados en la Constitución Argentina de 1994 a través de su artículo 42.

Además, nuestra sociedad actual es una sociedad de *prosumidores*, consumidores que producen valor. En la industria del turismo esto es bien evidente en la popularidad y monetización de *blogs*, *influencers* de turismo en las redes sociales, programas de televisión y plataformas de contenido, etc.

Sin duda la variedad de proveedores de servicios turísticos y la posibilidad de autogestión a través de canales propios de prestadores generan un importante flujo de poder hacia el consumidor. Las empresas deben trabajar cada vez más en su llegada a ellos, con una propuesta de valor diferenciada y un foco en la atención al cliente. El abordaje de Lozada Viajes es mantener un portfolio de clientes pequeño pero importantes, asegurando así un gran volumen de facturación.

El *poder de negociación de los proveedores* puede ser analizado desde dos aristas. En lo específico del sector turístico se observan por un lado los productores de servicios, como lo

son las empresas de transporte, alojamientos, servicios de entretenimiento, etc.; y por el otro, los operadores mayoristas que venden estos servicios a diferentes agencias, y que a veces tienen sistemas propios de venta al público.

Esta segunda situación genera una concentración de poder en las manos de un limitado número de organizaciones que aumentan considerablemente su poder de negociación.

Lozada Viajes se caracteriza por tener un número grande de proveedores pequeños, lo que resulta en una disminución de su poder de negociación, al depender de la facturación que la empresa les asegura.

Desde los *nuevos competidores entrantes* hay quizás menos amenaza para una empresa como Lozada Viajes. Al ser ya una organización líder en su segmento, compitiendo con los grandes de la industria, las nuevas empresas que pretendan instalarse tienen que superar numerosas barreras de ingreso, como la inversión inicial, generación de vínculo con proveedores y clientes, creación de marca, restricciones legales, etc.

En cuanto a los *productos sustitutos*, la magnitud del sector turístico es tal que la aparición de nuevos prestadores es constante, por lo que se renueva la oferta de transporte, alojamiento, servicios, etc. El acceso a estas nuevas ofertas es el factor diferenciador, ya que una empresa que sepa aprovechar esta situación (ofreciendo nuevos destinos, nuevos paquetes, nuevos servicios) podría no ser amenazada por este surgimiento de sustitutos.

Sin embargo, en la actualidad se evidencia un salto hacia la omnicanalidad, lo que significa que los prestadores avanzan hacia la comercialización directa y con precios diferenciales; los operadores mayoristas crean sus redes de franquicias y *e-commerce*; las agencias de viajes *online* (OTA, *online travel agency*) habilitan canales físicos.

Lo que nos lleva a la última fuerza a considerar, la *rivalidad entre los competidores*. Es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y como resulta evidente, a menor cantidad de competidores, más rentable será el negocio.

En el caso del sector turístico, la explosión de OTAs, la cantidad de agencias de viajes (más de 5000 a nivel nacional en 2019), sumado a las vastas posibilidades de acceso a prestadores que brinda internet, generan un entorno desfavorable y una alta rivalidad.

La posición dominante y presencia publicitaria de los principales competidores, Almucho y Despegar, llevan a Lozada Viajes a un posicionamiento basado en la identidad corporativa. Además de su historia y su compromiso con la excelencia, resaltan como valores agregados la marca, la territorialidad y las relaciones con clientes y proveedores, como lo evidencia su política de calidad:

- *Visión Humanista*
Tener una visión humanista de la empresa.
- *Interés por el bien común*
Estar orientados a los mercados en los que interactuamos, basando nuestra actividad en el interés por los demás, parte esencial del bien común.
- *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. (Políticas Lozada Viajes, 2017)

Diagnóstico Organizacional: FODA

El análisis FODA es una herramienta de diagnóstico que analiza los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) de una organización, con el fin de conocer su situación real y planear estratégicamente al futuro.

Tabla 1

Análisis FODA de Lozada Viajes

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
Visión holística y humanista de su equipo, clientes y proveedores.	Falta de conocimiento y actualización en tecnología.
Presencia territorial nacional extensa a través de las franquicias.	Independencia en el accionar de las franquicias.
Marca e identidad corporativa fuertes.	Canal de venta <i>online</i> de menor presencia con respecto a competidores.
Procesos y puestos documentados y certificados ISO 9001.	Costos operativos elevados para el canal <i>online</i> .
Mapa estratégico, objetivos definidos, organización innovadora.	Falta de plan de desarrollo profesional.
Posicionamiento del tour operador.	Inexistencia de software de gestión contable, de ventas, ni inventario.
	Ineficiencia del control interno.
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
	Fuerte competencia, principalmente online.

Fomentos al turismo nacional y lanzamiento del programa Previaje.	Restricciones al turismo debido a la pandemia de Covid-19.
Expectativas de crecimiento del sector turístico a nivel nacional e internacional (post-pandemia).	Contexto económico fluctuante e inestable.
Apertura de nuevas rutas y aerolíneas <i>low cost</i> .	
Facilidades de pago y variedad de precios producto de la menor demanda por la pandemia.	

Fuente: elaboración propia.

Desde la perspectiva de la gestión de Recursos Humanos, cabe destacar el valor que Lozada Viajes otorga a su equipo de colaboradores, priorizando su bienestar y desarrollo. La existencia de descripciones de puesto, producto de la certificación ISO 9001 es un requisito necesario para cualquier intervención sobre el tema. Desde esta base, se analiza la administración de Recursos Humanos desde los diferentes subsistemas que la componen.

Tabla 2

Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos en Lozada Viajes

<i>Subsistema</i>	<i>Aspectos relevantes</i>
Selección	Contratación principalmente a referidos del rubro. Proceso de reclutamiento ocasionalmente a través de redes o medios especializados. Entrevistas llevadas a cabo por el encargado del área de la vacante, solicitando el apoyo del área de RRHH solo en caso de necesidad. Acuerdos con universidades para que estudiantes realicen sus prácticas.
Retención	Sistema de comisiones e incentivos. Motivación en las relaciones humanas y mejora del clima laboral. Desarrollo del capital humano como ventaja competitiva de la organización.
Evaluación	Gestión por competencias, mejorando calidad y asignación de recursos humanos.

	<p>Establecimiento de la <i>performance</i> profesional, clarificar expectativas.</p> <p>Evaluación de potencial del talento y medición de desempeño.</p> <p>Programas de sucesión con base en competencias.</p>
Desarrollo	<p>Ausencia de plan de desarrollo profesional.</p> <p>Definición de estándares y capacitaciones pertinentes por puesto y colaborador.</p> <p>Posibilidades de capacitación y formación a través de la plataforma propia Campus Lozada, habilitada para empleados y franquiciados.</p>
Organización	<p>Diseño de puestos documentado y certificado por normas ISO 9001.</p> <p>Estructura organizacional bien definida por unidades de negocio: casa central, red de franquicias, venta <i>online</i> y tour operador.</p> <p>Descripción de procesos de RRHH.</p>

Fuente: elaboración propia.

Es importante destacar que esto aplica para la casa central y sucursales propias, ya que las franquicias manejan su propia selección de personal y gestión de RRHH interna. La casa central ofrece su apoyo en caso de necesidad, sobre estos o cualquier otro aspecto.

En cuanto al rol de la comunicación interna, esta es constante y fluida con los franquiciados a través de diversos canales, entre los que se destacan el teléfono, email, y la intranet Mi Casa Lozada. Además, existe una instancia formal anual donde se tratan temas estratégicos, objetivos, conflictos, etc.

La comunicación institucional esta liderada por el área de Marketing dependiente de la casa central. También son responsables por las capacitaciones iniciales a nuevos franquiciados y la capacitación continua a través del campus virtual. El Plan de Acción de Marketing contiene ciertos puntos en lo relativo a la comunicación hacia franquiciados, pero no hace mención específica a un plan integral de comunicación interna, y no cuenta con el soporte del área de RRHH para involucrar a los colaboradores internos.

Marco Teórico

En el siguiente apartado se abordan los conceptos centrales a este trabajo, la comunicación interna, las redes sociales internas, la gestión del cambio, el *change engagement* (compromiso con el cambio), y los liderazgos *coach*.

Comunicación Interna

Paul Capriotti (1998) define a la comunicación interna como el intercambio de información entre todos los niveles de una organización, es decir contar *con* la organización para lo que la organización está haciendo, haciendo foco en el aspecto participativo y colaborativo que esta tiene que poseer, apartándose de los esquemas dirigistas donde el vector de la información es solo descendente.

Asimismo, el análisis de Villafañe (1993) ya sitúa a la comunicación interna de una organización dentro de las funciones estratégicas, debiendo ser gestionada desde el mismo esquema que el resto de las políticas estratégicas. Establece como sus funciones principales la implicación del personal, la armonía de las acciones de la organización, el cambio de actitudes y la mejora de la productividad.

Para lograr este nivel de participación y productividad comunicacional son necesarias la confianza en los directivos, la capacidad de los empleados para tomar decisiones en su nivel de responsabilidad, y la creencia por parte de los empleados de que sus opiniones serán escuchadas (Capriotti, 1998).

Redes sociales internas

Según Dugger, Gill y Haddud (2016), el concepto de redes sociales hace referencia a “un conjunto de herramientas que permite a los usuarios conocer y reaccionar a información en tiempo real y contenido en evolución”. La noción de *red social interna* nace en el año 2004 como “sitios de redes sociales empresariales que son internos a la empresa en particular y, por lo tanto, solo está abierta a sus empleados”

En este sentido, una red social interna combina tres elementos; tecnología, interacción social y desarrollo de contenido, siempre con el objetivo de mejorar los procesos de negocios de una organización. Estos sitios pueden incluir diversas herramientas como paginas internas, redes sociales puras, foros, organigramas, sistemas de intercambio de archivos, perfiles de usuarios, blogs y demás.

Estos sistemas facilitan la innovación, la colaboración entre empleados en ubicaciones remotas y la búsqueda de soluciones comunes, además de mostrar que el uso de estas herramientas tiene una “relación causal positiva tanto en las competencias como en el compromiso de los empleados” (Dugger et al., 2016).

Gestión del cambio

El modelo de gestión del cambio de Kurt Lewin (1951) se centra sobre tres etapas necesarias para enfrentar un proceso de cambio organizacional: el descongelamiento, la introducción de cambios y el re-congelamiento.

A su vez, Kotter (1997) estableció una serie de ocho pasos necesarios para llevar adelante un cambio organizacional exitoso. Apunta a que cualquier tipo de circunstancia que lleve a un cambio (costos, calidad, crecimiento, productividad, etc.) puede superarse llevando adelante estos pasos de manera progresiva.

Estos modelos son una importante herramienta práctica para facilitar el manejo de los cambios, pero no son infalibles ante la constancia del cambio en la sociedad actual y la resistencia a éste que pueden evidenciar empleados y directivos.

Change engagement (compromiso con el cambio)

Una de las propuestas más novedosas en cuanto a la gestión del cambio puede verse en el Modelo de Compromiso con el Cambio (CEM por sus siglas en inglés, *Change Engagement Model*), propuesto por Albrecht, Connaughton, Foster, Furlong y Yeow (2020), que acopla teorías de gestión del cambio y de *employee engagement* (compromiso de los empleados).

Los autores definen al compromiso con el cambio como “un estado psicológico duradero y positivo relacionado con el trabajo, caracterizado por un entusiasmo genuino y la voluntad de apoyar, adoptar y promover el cambio organizacional” (Albrecht et al., 2020).

La noción de *compromiso* con el cambio tiene el potencial de ofrecer una expresión positiva de actitud frente al cambio que es más motivacional y energética que la simple *apertura, aceptación o voluntad* de cambio organizacional.

Las organizaciones modernas buscan empleados que se sientan motivados y energizados por el cambio, en vez de ser pasivamente no-resistentes a él. Se busca que estén preparados para invertir su energía personal en el planeamiento, implementación, revisión y evaluación del cambio (Albrecht et al., 2020).

Liderazgo coach

Oscar Anzorena (2018) plantea la necesidad de abordar el liderazgo “desde un paradigma de desarrollo personal y organizacional”. Sostiene que ser *coach* implica “adquirir las competencias que le permitan destrabar los aspectos que obstaculizan la capacidad de acción o dificultan el logro de los objetivos de su equipo de trabajo”.

Anzorena toma como base el análisis de Robert Reich (1991), donde plantea la existencia de tres categorías de tareas: servicios rutinarios de producción, servicios en persona y servicios analítico-simbólicos. Estas últimas son las que caracterizan a los “trabajadores del conocimiento”, quienes más valor agregado proveen y quienes presentan el mayor desafío en las formas de gestión y liderazgo.

Los viejos modelos productivos han dado paso a la gestión por objetivos, el trabajo en equipo, la responsabilidad personal, el compromiso y la confianza, el foco en el resultado, y la mejora continua. Estos nuevos escenarios ponen de manifiesto la necesidad de discutir la problemática del liderazgo (Anzorena, 2018, p. 13).

Los conceptos aquí explicitados guardan una estrecha relación en el campo teórico, tanto como en la práctica. Todas estas teorías son construcciones históricas atadas a los contextos y circunstancias que las vieron nacer. Como tales, pueden tener sus limitaciones para explicar todos los fenómenos actuales producto de la globalización, la explosión tecnológica, los mercados emergentes en bienes y servicios otrora impensados y principalmente, las brechas generacionales entre las cuatro generaciones activas en el mercado laboral actualmente: *baby boomers*, generación *X*, *millennials* y *centennials*.

La comunicación interna y los estilos de liderazgo tienen que poder ser adaptables a los tiempos y las circunstancias, pero la adaptación más grande está en el lado humano, ya que un *baby boomer* no comunica ni lidera de la misma manera que un *millennial*.

En este contexto de volatilidad y flexibilización laboral, donde el cambio es la regla y no la excepción, es central poder contar con equipos de trabajo no solo preparados, sino ya comprometidos con el cambio y la mejora continua. Armados de una robusta comunicación interna basada en la confianza y la participación, los líderes deben ser verdaderos impulsores de cambios organizacionales y transformaciones personales, empoderando a sus equipos y garantizando la concreción de objetivos organizacionales y personales.

Diagnóstico y Discusión

La principal problemática que atraviesa Lozada Viajes es su preparación frente al cambio y la formación de sus gerentes para administrarlo. La organización ha atravesado numerosos procesos de cambio desde sus inicios como empresa familiar para llegar a ser la empresa líder en franquicias de turismo en Argentina. El contexto socio-económico argentino y la política expansiva de la organización requieren de un equipo de trabajo que viva el cambio como una experiencia desafiante pero gratificante.

El crecimiento de la empresa no fue acompañado de manera orgánica por mejoras en varias de sus políticas. La llegada de la segunda generación familiar introdujo importantes cambios, entre los cuales se destaca el sistema de socios franquiciados, pero para poder sostener el crecimiento y cambio organizacional es necesario apoyarse en una gestión de Recursos Humanos igual de estratégica que su plan de expansión.

La carencia de un plan de desarrollo de carrera es también un limitante para la formación y crecimiento de nuevos líderes, quienes pueden verse poco alentados a continuar sus carreras profesionales si las expectativas sobre sus futuros roles no están claras. El entrenamiento de los líderes no es un mero requerimiento, sino que debe ser un aspecto sobresaliente de sus roles en la empresa y un valor agregado para la organización, con visión a largo plazo.

Asimismo, sin una planificación estratégica sobre la comunicación interna y una plataforma tecnológica adecuada, el riesgo de una organización descentralizada y con franquicias independientes es que la cultura corporativa, cuyas bases fueron sentadas por los fundadores, sea difícil de sostener y genere resistencia en las nuevas incorporaciones.

Por lo tanto, resulta de vital importancia concentrar esfuerzos en la mejora de la formación para el liderazgo, puesto que se incrementa el riesgo de perder talentos frente a competidores que pudieran tener oportunidades de desarrollo más tentadoras.

Además, la ausencia de un lineamiento específico a cargo de la comunicación interna genera un vacío de prácticas y políticas que propicia un sinnúmero de problemas, entre los cuales se destacan la falta de credibilidad y aumento de rumores, la poca participación y la desinformación. Es preciso resolver esta situación que fácilmente puede generar desmotivación y un mal clima de trabajo, ocasionando también la pérdida de talentos.

Es por esto que se debe jerarquizar el rol de la comunicación, el cambio y el *engagement*, poniendo el acento en su desarrollo dentro de la estrategia de Recursos Humanos. La propuesta estará orientada a jerarquizar la gestión del cambio y el acompañamiento a la organización en su recorrido; fomentar un espacio de *feedback* y análisis sobre el sentir de los empleados y su *engagement*; y administrar la política comunicacional que sirva de columna vertebral a todo el proceso.

Se propone entonces la creación de una nueva estrategia comunicacional y de gestión del cambio, que se refuerce a través de una nueva plataforma tecnológica de comunicación interna, y la coordinación con el área de Recursos Humanos de un programa de formación en liderazgo *coach* para todos los puestos gerenciales de la organización.

Estas medidas impactarán positivamente en el bienestar y armonía de los empleados y el clima laboral, además de proporcionar una mejora sustantiva a las relaciones interpersonales en el seno de la organización. De esta manera, se logrará incrementar el *engagement* de los empleados, y consecuentemente la productividad.

Plan de Implementación

Objetivo general

El objetivo general de la presente propuesta es implementar un nuevo modelo de comunicación interna y gestión del cambio en Lozada Viajes, mejorando la calidad de sus líderes desde el *coaching*, con el fin de incrementar la productividad en un 10%.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos son:

- Redactar dos nuevas políticas, una comunicacional y otra de gestión del cambio de la organización.
- Implantar Communifire, una nueva plataforma tecnológica de comunicación interna participativa con funciones de red social interna.
- Capacitar a los gerentes de la sede central y las franquicias en liderazgo *coach*.

Alcance

La implementación de las acciones tendrá centro en la ciudad de Córdoba donde se encuentra la sede central de Lozada Viajes. Sin embargo, tanto la nueva plataforma de comunicación interna como la capacitación en liderazgo en una segunda instancia serán también de aplicación para los socios franquiciados que se encuentran a lo largo de la Argentina.

La duración del proceso de desarrollo es de 7 meses, comenzando en marzo de 2022 y finalizando todas las etapas de planificación, implementación y evaluación a principios de octubre 2022.

Acciones

Redacción de las nuevas políticas de comunicación y de gestión del cambio

Para poder jerarquizar el rol de la comunicación interna y el cambio en la organización se hace necesario dotar a la empresa de políticas específicamente diseñadas para trazar el rumbo, ejecutar y evaluar las acciones comunicacionales y de cambio. Estos documentos

proveerán el marco para todas las acciones tendientes a mejorar la comunicación interna en todos sus vectores y a fortificar el manejo del cambio en la organización.

En este sentido, la Dirección de la empresa plasmará por escrito cual es su misión, visión y valores desde el aspecto comunicacional y de cambio. Será importante resaltar la necesidad de fortalecer la participación de todos los niveles de la empresa en un nuevo paradigma de comunicación, y empoderar a cada colaborados para generar un compromiso con el cambio.

Se creará una política de comunicación interna y una de gestión del cambio. Las políticas deberán detallar los usos, acciones y responsables por la ejecución de todas las acciones comunicativas y de administración del cambio. Cada una de las políticas incluirá los siguientes puntos:

- Introducción y justificación
- Objetivos generales y específicos
- Valores que regirán la comunicación y el cambio respectivamente (por ejemplo, transparencia y veracidad en el caso de la comunicación; flexibilidad y compromiso para la política de gestión del cambio)
- Responsables de las acciones
- Medios, herramientas y soportes
- Indicadores de gestión

En la política comunicacional también se trazarán las guías sobre los temas a comunicar y aquellos que no, y los destinatarios y alcance de la comunicación.

La creación de estas políticas es también una ocasión para que la Dirección de la organización dé muestras de los cambios a venir, abriendo el proceso de construcción a la totalidad de colaboradores, a través de diferentes métodos participativos como encuestas y *focus groups*.

Responsables: Dirección y gerencia de Marketing y Comunicación, además de asistentes y responsable de RRHH para la gestión de encuestas y *focus groups*.

Destinatarios: sede central, sucursales propias y franquicias.

Recursos humanos: 4 (Presidente, Directora Ejecutiva, Directora Financiera y responsable de Marketing y Comunicación).

Recursos materiales: salas de reuniones, insumos de librería, servicio de catering.

Recursos financieros: \$ 30.000 en *catering* y \$ 5.000 en artículos de librería.

Recursos tecnológicos: laptops, conexión a internet, Microsoft PowerPoint, Excel y plataformas de colaboración como Jamboard, Menti, Slido.

Tiempo de desarrollo: 6 meses, comenzando en marzo 2022 y finalizando en agosto.

Actividades:

- *Brainstorming*: el equipo de Dirección participará de 5 sesiones presenciales de *brainstorming* e ideación para darle forma a la base de la propuesta. Las sesiones serán lideradas por la gerencia de Marketing y Comunicación. Comienzo de las sesiones el 28 de febrero de 2022, con una duración total de 5 semanas a razón de 1 sesión por semana.
- Encuesta: a realizarse a la totalidad de los empleados en la primera semana de abril 2022 (ver Anexo 1). Su posterior análisis será realizado durante el resto del mes de abril.
- *Focus groups*: 4 grupos, liderados cada uno por un miembro del equipo de proyecto, abierto a empleados que se inscriban. A realizarse la primera semana de mayo de 2022, terminándose el análisis a fines de ese mes.
- Reuniones de redacción de la política de Comunicación Interna, comenzando el 30 de mayo de 2022, y concluyendo en la semana del 11 de julio (ver modelo de política en Anexo 2).
- Reuniones de redacción de la política de Gestión del Cambio, con comienzo el 18 de julio de 2022, y fecha de fin en la semana del 22 de agosto de 2022 (ver modelo de política en Anexo 2).

Red social interna

Las tradicionales *Intranets* fueron una revolución en la comunicación interna. Pero solo facilitaron el vector de comunicación descendiente, ya que mayoritariamente poseen una interface de página web, donde la información es cargada de manera centralizada y los empleados son los destinatarios.

Desde comienzos de los años 00s se popularizaron las interfaces más interactivas y participativas, también llamadas redes sociales internas, donde abundan los formatos de publicación de información, y los vectores ascendente, horizontal y transversal también hallan su espacio.

Una de las empresas que ofrece este servicio es Axero, con su plataforma Communifire que ofrece una vasta selección de herramientas participativas y de comunicación interna que superan los contenidos estáticos tradicionales (ver Anexo 2).

La implementación será garantizada por un miembro del equipo de Axero, con asistencia local del equipo externo de Sistemas Tecnológicos e Informáticos.

Responsables: Consultor provisto por Axero y equipo externo de Sistemas Tecnológicos e Informáticos.

Destinatarios: sede central, sucursales propias y franquicias.

Recursos humanos: 3 en total, el consultor de Axero más dos miembros del equipo de Sistemas.

Recursos materiales: servidores externos.

Recursos financieros: USD 1000 por mes por 100 licencias de usuario, incluyendo servicios de implementación.

Recursos tecnológicos: laptops, conexión a internet, herramientas de programación.

Tiempo de desarrollo: 1 mes, comenzando el 28 de agosto de 2022.

Actividades: ver Anexo 3.

Capacitación en liderazgo coach

Finalmente, para garantizar una correcta implementación de las nuevas políticas y red social interna, es necesario formar a quienes tienen posiciones de liderazgo en nuevas formas de ejercerlo, para potenciar y empoderar a sus equipos en la toma de decisiones, el crecimiento personal y profesional, y la gestión de cambio. En esta primera etapa se brinda la formación al equipo de líderes de la sede central y las sucursales propias, para luego en una segunda instancia evaluar la aplicación a la totalidad de los socios franquiciados.

Se recurre a la consultora externa Join Up para el dictado de su programa de formación “Liderando mi Liderazgo” donde se proveerán herramientas a los líderes para reflexionar sobre su acción, reconocer el poder de la palabra como generadora de una realidad, diseñar conversaciones efectivas y de calidad, crecer en el liderazgo personal y de equipos, y aprender a reconocer la emocionalidad como un recurso.

Responsables: Consultora externa y responsable de RRHH.

Destinatarios: equipo de managers de sede central y directores de sucursales propias.

Recursos humanos: 2, la consultora y la responsable de RRHH.

Recursos materiales: no aplica, 100% virtual.

Recursos financieros: \$ 7.500 por encuentro.

Recursos tecnológicos: laptops, conexión a internet, Zoom, herramientas participativas como Jamboard, Menti, Slido.

Tiempo de desarrollo: 6 semanas, comenzando el 4 de abril 2022.

Actividades: 3 módulos de 4 horas cada uno en 2 encuentros, con un límite de 20 participantes, dando un total de 6 encuentros a razón de 1 por semana (ver Anexo 4).

Medición de la propuesta

Marco temporal de la implementación

Con fecha de inicio tentativo durante la primera semana de marzo 2022 y una duración estimada de 7 meses, a continuación se presenta el diagrama de Gantt con las principales acciones a ser implementadas.

Figura 1

Plan de Implementación - Lozada Viajes

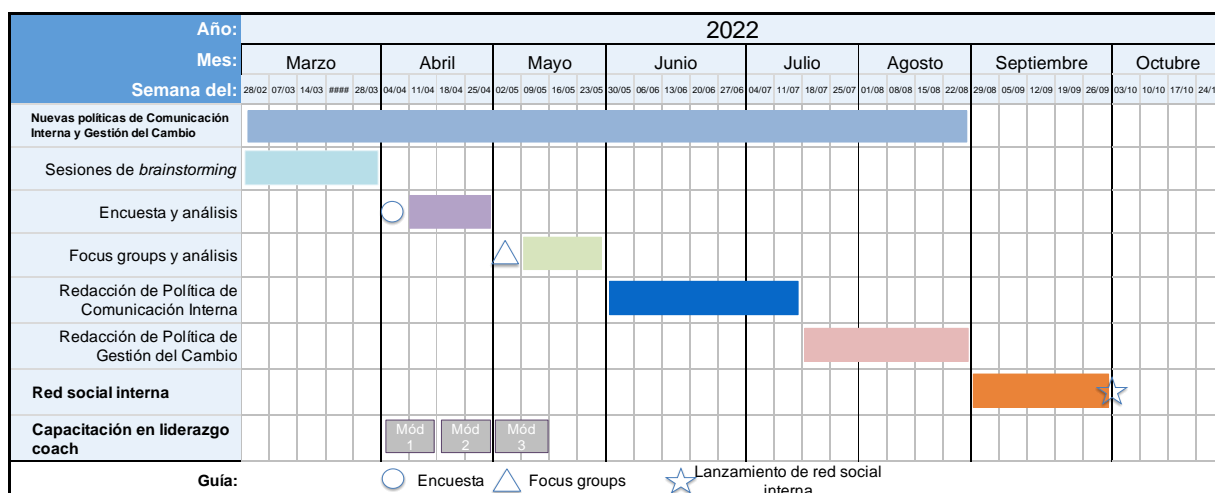


Diagrama de Gantt

Fuente: elaboración propia.

Evaluación del impacto de la implementación

Se detalla a continuación el presupuesto total estimado para las acciones a realizar.

Tabla 3

Presupuesto

	<i>Detalle</i>	<i>Total</i>
Desarrollo de propuesta	Honorarios profesionales	100.000,00
Redacción de políticas	Catering	30.000,00
	Librería	5.000,00
Red social interna	USD 1000 al cambio oficial estimado a futuro (\$130,85)	130.850,00
Capacitación en liderazgo <i>coach</i>	\$7500 por encuentro	45.000,00
		310.850,00

Fuente: elaboración propia.

Con un costo total de \$ 310.850,00, se puede calcular el ROI, o retorno sobre inversión, en base a los datos más recientes en la información financiera y los estados de resultados de la empresa, que mostró un resultado final en 2018 de \$ 14.239.286,11.

Al ser un sector que fue particularmente afectado por la pandemia de Covid-19, se realiza también un ajuste en base a la Encuesta de Ocupación Hotelera del Indec para los años 2019, 2020 y lo que va acumulado de 2021, a fin de mostrar una perspectiva mas realista de la inversión necesaria.

Tabla 4

Ajustes inflacionarios y de indicadores de turismo

	2019	2020	2021
Encuesta de Ocupación Hotelera - variación interanual	1,4%	-67,5%	-20,8%
Subtotal	14.433.836,58	4.689.808,18	3.716.222,21
	2019	2020	2021
Inflación anual (acumulada para 2021)	53,8%	36,1%	37%

Resultados Totales ajustados	22.199.240,66	6.382.828,93	5.091.224,43
------------------------------	---------------	--------------	--------------

Fuente: elaboración propia.

De esta manera, el beneficio esperable de la propuesta, un incremento en la productividad anual de un 10% calculado sobre el resultado final ajustado de 2021, llega a un total de \$ 509.122,44.

$$\text{ROI: } \frac{509.122,44 - 310.850,00}{310.850,00} \times 100 = 63,78\%$$

El porcentaje obtenido en este calculo es la ganancia que se puede inferir al final del ejercicio 2022 con la implementación de esta propuesta, es decir que por cada \$ 100 gastados, la empresa obtendrá un beneficio total de \$ 63,78.

Conclusión

Como conclusión al presente trabajo, se evidencia la importancia para Lozada Viajes de poseer lineamientos específicos sobre comunicación interna y gestión del cambio. Ambos aspectos son centrales para la operación cotidiana y pueden llegar a ser estresores, en la medida que su administración deficiente desmejora notablemente el clima laboral y el *engagement* de los empleados. El tamaño de la empresa y el modelo de negocios por franquicias hacen de estos factores un punto crítico.

Además, siendo una empresa humana y holística, se vuelve necesario contar con herramientas que permitan a sus empleados no solo su correcto desempeño en sus funciones, sino además su desarrollo profesional y personal, por lo que los liderazgos deben poder facilitar estos procesos a través de las estrategias del *coaching*.

La revolución digital ha nutrido el mundo laboral de diversas herramientas, y su aprovechamiento genera una mejora sustancial en la calidad del trabajo realizado. La comunicación es uno de los ámbitos que más ha sido revolucionado, por lo que la implementación de nuevas plataformas de comunicación interna potencia su alcance y participación en la organización.

La situación mundial actual de pandemia dificulta quizás la apreciación del valor agregado de esta propuesta, que sin duda sería una apuesta al crecimiento y el desarrollo en el momento cuando más se lo necesita: la competencia en el sector turístico será más fuerte que nunca en los próximos meses, cuando se estima que las reaperturas vuelvan a empujar a la demanda.

Los contextos cambiantes y un entorno amenazador se han convertido en la nueva normalidad, y la capacidad de adaptarse al cambio y sobrevivir a las crisis es lo que diferencia a las organizaciones exitosas de aquellas que fracasan. Con el foco en la gestión del capital humano y su relación con el cambio, y estableciendo una robusta red de comunicación organizacional basada en la transparencia y el involucramiento activo, se establecen las bases para generar una cultura corporativa fuerte y funcional que sirva para apalancar a la organización hacia el éxito.

Recomendaciones

Al concluir este proyecto inicial, será clave socializar los resultados de esta implementación con los socios franquiciados, haciéndolos parte de las formaciones en

liderazgo coach. La cultura corporativa de la empresa es también la de los franquiciados, y sus liderazgos deben reflejar los mismos valores.

Entre los puntos sobresalientes que restan por hacer y que exceden el alcance de esta propuesta, Lozada Viajes deberá primeramente dotarse de un plan de carrera y de desarrollo profesional. La carencia de una guía para el crecimiento profesional es una desventaja en un mercado laboral donde el crecimiento de los competidores es constante. Este plan brindaría a los colaboradores la visión a futuro necesaria para sostener el compromiso con la empresa.

Igualmente importante es la profesionalización de la comunicación interna y la gestión del cambio. Las nuevas políticas que se presentan en este trabajo son solo el puntapié inicial de lo que deberá ser un cambio más profundo. La creación de una Gerencia de Comunicación y Gestión del Cambio, separada de la actual Gerencia de Marketing y Comunicación, será una oportunidad de traer a la organización alguien con el perfil ideal para el seguimiento de la nueva política y el desarrollo de nuevas implementaciones.

De igual relevancia estratégica sería elevar la jerarquía de la actual responsable de Recursos Humanos a una nueva Gerencia, dependiente no ya de la Directora Financiera sino reportando en sus funciones directamente a la Directora Ejecutiva. De esta manera, la puesta en valor de la Gerencia de RRHH asegura una alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

Referencias bibliográficas

- Abendaño, M. (10 de mayo de 2021). ¿Para qué una política de Comunicación Interna? *Mi Espacio*. Recuperado de: <https://www.infosol.com.mx/miespacio/para-que-una-politica-de-comunicacion-interna/>
- Acuerdo Salarial para los Empleados de Comercio (2019). Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS). Recuperado de: http://www.faecys.org.ar/paritarias_faecys_2019/
- Acuerdo Salarial para los Empleados de Comercio (2020). Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS). Recuperado de: <http://www.faecys.org.ar/acuerdo-paritaria-octubre-2020/>
- Acuerdo Salarial para los Empleados de Comercio (2021). Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS). Recuperado de: <http://www.faecys.org.ar/acuerdo-salarial-abril-2021-firmado/>
- Albrecht, S. L., Connaughton, S., Foster, K., Furlong, S., & Yeow, C. J. L. (2020). Change Engagement, Change Resources, and Change Demands: A Model for Positive Employee Orientations to Organizational Change. *Frontiers in Psychology*, volume 11, pp. 1-11. doi: 10.3389/fpsyg.2020.531944
- Álvarez-Nobell, A., y Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Revista Palabra Clave, Volumen 14 Número 1*, pp. 11-30. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64920732002>
- Anzorena, O. (2019). *Lider-Coach: Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional*. Buenos Aires: Granica
- Bravo, R. (9 de septiembre de 2021). Franquicias: cuánto hay que invertir, tiempo de recupero y qué "oscuro" formato gana protagonismo. *iProUp*. Recuperado de: <https://www.iproup.com/economia-digital/25241-franquicias-como-invertir-y-en-cuanto-tiempo-se-recupera>
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, número 13, pp. portada y 5-7. Recuperado de: http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Código Civil y Comercial de la Nación. (2015). Buenos Aires: Honorable Cámara de Diputados de la Nación.

- Convenio Colectivo de trabajo entre Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS) y la Asociación Argentina de Agencias de Viajes y Turismo (AAAVyT) (2008). Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Recuperado de: <https://www.lozadaviajes.com/uploads/Convenio%20Colectivo%20de%20Trabajo.pdf>
- Dominici, M. A. (2016). La importancia del coaching en las Pymes como factor estratégico de cambio. *Cuaderno 57 Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, pp. 137-145. Recuperado de: <https://dspace.palermo.edu/ojs/index.php/cdc/article/view/1463/1249>
- Dugger, J. C., Gill, P., & Haddud, A. (2016). Exploring the Impact of Internal Social Media Usage on Employee Engagement. *Journal of Social Media for Organizations*, Volume 3, Number 1, pp. 1-23. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Henarath-Opatha/post/Could_any_one_please_suggest_me_how_to_get_papers_on_social_media_and_Employee_Engagement/attachment/5a54365cb53d2f0bba49e49b/AS%3A580730631999488%401515468380477/download/03-01-internal-on-employee-engagement.pdf
- El Gobierno enfrenta el empleo registrado más bajo en 10 años: opciones y escenarios según el resultado de las urnas (11 de septiembre de 2021). *Infobae*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2021/09/11/el-gobierno-enfrenta-el-empleo-registrado-mas-bajo-en-10-anos-opciones-y-escenarios-segun-el-resultado-de-las-urnas/>
- El gobierno lanza el plan de descuentos turísticos PreViaje 2 (13 de agosto de 2021). *La Capital*. Recuperado de: <https://www.lacapital.com.ar/informacion-general/el-gobierno-lanza-el-plan-descuentos-turisticos-previaje-2-n2680937.html>
- Estadísticas de turismo internacional (Julio de 2021). Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti_09_21A1B28F1FA6.pdf
- Encuesta de Ocupación Hotelera (Julio de 2021). Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-13-56>
- Gasalla, J. (8 de febrero de 2020). Déficit de divisas por turismo: en los últimos 8 años triplicó al superávit comercial. *Infobae*. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/economia/2020/02/08/deficit-de-divisas-por-turismo-en-los-ultimos-8-anos-triplico-al-superavit-comercial/>

- Grisolia, J. A. (28 de junio de 2021). La doble indemnización y la prohibición de despidos y suspensiones. *Revista Ideides*. Recuperado de: <http://revista-ideides.com/la-doble-indemnizacion-y-la-prohibicion-de-despidos-y-suspensiones/>
- Índice de precios al consumidor (IPC) (Julio de 2021). Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_21C4CDE45C19.pdf
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006) *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 7ma ed., Reino Unido: Prentice Hall.
- Kotter, J. (2004). *El líder del cambio*. Mexico: McGraw-Hill.
- La Argentina es el país con mayor talento en tecnología a nivel mundial, según la mayor universidad digital (12 de abril de 2019). *La Nación*. Recuperado de: https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/la-argentina-es-pais-mayor-talento-tecnologia-nid2237809/?gclid=CjwKCAjwp_GJBhBmEiwALWBQk5424IFaQOCDvILMIHAnAAX5rxWcGJRKlik8Zq9YiY18C0CBpVk2PxoC56YQAvD_BwE
- López, G. (26 de mayo de 2017). Lozada Viajes quiere ser B Corps (Amelia Ferrer - Directora Comercial). *Infonegocios*. Recuperado de: <https://infonegocios.info/40-de-las-grandes/Lozada-Viajes-quiere-ser-B-Corps-Amelia-Ferrer-Directora-Comercial>
- Los elegidos que dejó la pandemia: estos son los 11 unicornios argentinos (26 de agosto de 2021). *iProUp*. Recuperado de: <https://www.iproup.com/economia-digital/25479-los-elegidos-estos-son-los-11-unicornios-argentinos>
- Más de 200 mil turistas ya compraron online con PreViaje: ¿cómo podés acceder a los beneficios? (20 de noviembre de 2020). *iProUp*. Recuperado de: <https://www.iproup.com/economia-digital/18467-previaje-fue-todo-un-exito-con-una-recaudacion-millonaria>
- Observatorio Económico de Agencias de Viajes de la República Argentina (septiembre de 2019). Federación Argentina de Asociaciones de Empresas de Viajes y Turismo. Recuperado de: <http://www.faevyt.org.ar/observatorioturistico/>
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*. Marzo 1979.
- Reich, R. (1993). El trabajo de las naciones. Vergara, Buenos Aires

- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Barcelona: Pirámide.

Anexos

Anexo 1: Encuesta a empleados sobre comunicación interna y gestión del cambio

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN Y CAMBIO

Este cuestionario tiene como único fin analizar la forma en que el personal de la empresa percibe la comunicación y la gestión del cambio dentro de la organización.

INSTRUCCIONES

La serie de preguntas que se realizan a continuación presentan una escala del 1 al 5 de acuerdo al grado de aprobación o desaprobación de cada afirmación. Marque con una

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

INSERCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO		1	2	3	4	5
1	Cuando ingresé a la empresa, recibí toda la información necesaria para mi puesto					
2	Me indicaron cuales eran mis funciones de acuerdo al puesto de trabajo					
3	Me brindaron la capacitación necesaria para realizar mis labores					
4	Recibí información de mi inmediato superior					
5	Recibí información de mis compañeros de trabajo					
6	Pude acceder a bases de datos y documentación interna con facilidad					

COMUNICACIÓN INTERNA		1	2	3	4	5
7	La información fluye correctamente desde mis superiores					
8	Es fácil comunicarse con superiores jerárquicos					
9	Existen canales de comunicación entre pares interdepartamentales					
10	Las plataformas tecnológicas de comunicación actuales satisfacen todas las necesidades comunicacionales					
11	Considero que hay transparencia en la información comunicada					
12	Valoro la honestidad en la comunicación					
13	La empresa fomenta mi participación en la comunicación interna					
14	Estoy conforme con el manejo de la comunicación interna en la empresa					

GESTIÓN DEL CAMBIO		1	2	3	4	5
15	Los cambios en la organización me generan incertidumbre o ansiedad					
16	Me siento cómodo/a con el cambio					
16	En situaciones cambiantes, sé mi rol y conozco a quien recurrir en caso de necesidad					
17	Tengo proactividad a la hora de gestionar cambios					
18	Mis líderes me brindan asistencia y guía en situaciones de cambio					
19	Estoy conforme con el manejo del cambio en la empresa					

COMENTARIOS	

Anexo 2: Modelo de política



[Nombre de la política]

Fecha, version x.x
Para uso interno

Información general de la política

Introducción y justificación

El propósito de esta política es [descripción breve del propósito del documento]. Los valores que sustentan la implementación de esta política son [valores].

Objetivos generales y específicos

[Texto]

Alcance y audiencia

Título de la política:

Categoría:

Ámbito de aplicación: [Global] / [Sede central] / [Sedes propias] / [Franquicias]

Audiencia: [todos los empleados] [franquiciados] [xxx]

Definiciones

Términos

Definiciones

[Término]

[Definición]

Texto de la política

[Texto completo. Se recomiendan puntos cortos, claros y específicos].

Herramientas y soporte

[Incluir todas las herramientas de gestión o tecnológicas para la implementación de esta política]



Indicadores de gestión

[Descripción de los indicadores y su método de medición]

Disciplina

Esta política es obligatoria para [todos los empleados]/[grupo específico de empleados], para ser consistente con la sección Alcance y audiencia. El incumplimiento de esta política puede resultar en una acción disciplinaria o correctiva apropiada. Lozada Viajes tomará todas las medidas apropiadas contra cualquier empleado que haya violado esta política, hasta e incluyendo el despido, según la gravedad de la infracción.

Esta política forma parte de las reglas corporativas de Lozada Viajes que debe ser respetada por cada empleado más allá del contrato de trabajo o compromiso individual de cualquier empleado y, en consecuencia, puede revocarse o modificarse de acuerdo con las necesidades de Lozada Viajes y sin el consentimiento de ningún empleado individual.

Responsabilidad, escalamiento y revisión

Responsabilidad	[Puesto]		
Nombre	[xxx]		
Version no.	Evento	Aprobado por	Fecha efectiva
[1.0]	[creación, cambio, fin]	[Nombre]	[00-00-0000]

Cualquier pregunta relacionada con su aplicación en general o en algún caso específico deberá dirigirse al propietario/[insertar cualquier proceso de escalamiento específico].

Esta política se revisará al menos cada [X] años a menos que el responsable considere necesaria una revisión anterior.

Implementación, eficacia y relación con otras políticas

Esta política entra en vigor [momento y método de entrada en vigor].

Esta política reemplaza las regulaciones regionales y/o locales sobre la materia a menos que estas últimas contengan disposiciones más detalladas o establezcan reglas más restrictivas.

Las políticas y pautas específicas que contienen disposiciones más detalladas pueden complementar esta política. Todos los empleados deben conocer dichas políticas o pautas aplicables.

Anexo 3: Servicios provistos por Axero

Encuestas
Stream de actividades
Foros de discusión
Comentarios
Lecturas requeridas
Conexión con redes sociales externas
Plataforma de Blog
Página de inicio
Notificaciones
Caja de sugerencias sociales
Emails de resumen
Ticker de actividad
Chat y mensajes instantáneos
Intercambio de videos
Botones de me gusta
Menciones
Emails masivos

Fuente: <https://axerosolutions.com/platform>

Anexo 4: Implementación de Axero

Cronograma de implementación exitosa para el cliente.

Construiremos juntos un plan de implementación personalizado que está diseñado para ayudarlo a alcanzar sus objetivos más importantes, más rápido. Nuestra implementación, la mejor de su clase, sigue un proceso colaborativo y transparente, para que siempre tenga el apoyo que necesita. Usted establece la línea de tiempo y el alcance y trabajamos juntos para hacerlo realidad. Además, es muy fácil trabajar con nosotros.

Así es como funciona una implementación típica:

Etapa 1: Plan

- Prepararse
- Reunir al equipo
- Empezar a entrenar

Etapa 2: Construir

- Crear espacios
- Completar contenido
- Crear páginas de inicio
- Confirmar la configuración de seguridad
- Agregar datos de empleados
- Revisar el sitio y la gobernanza
- Prepararse para lanzar
- Lanzamiento

Etapa 3: Prosperar

- Involucrar y promover
- Construir tu cultura digital
- Innovar con revisiones anuales del sitio
- Obtener mejoras automáticas
- Disfrutar de un soporte de clase mundial

Kick-off

Nos alinearemos con sus metas y objetivos comerciales, cronogramas, equipos de proyectos y expectativas. Le pediremos que complete el paquete de bienvenida y planificación de la intranet - una breve encuesta.

Planificación

Juntos revisaremos el paquete de planificación y bienvenida y definiremos la estructura y el contenido de su intranet.

Creación de contenido

Le mostraremos cómo crear espacios, agregar contenido y administrar roles y permisos. Comenzará a crear sus espacios y agregará contenido antes del siguiente paso.

Diseño

Revisaremos el progreso y discutiremos las mejores prácticas de diseño. Aprenderá a utilizar el Creador de páginas para crear su página de inicio y su espacio de páginas de inicio.

Gente

Aprenderá a administrar usuarios, perfiles de empleados y a configurar su organigrama. Si el inicio de sesión único ya está integrado, ya está todo listo. Si no usa SSO, se le pedirá que cargue e importe usuarios.

Lanzamiento

Revise el progreso. Analice las mejores prácticas para el lanzamiento a sus empleados, incluida la creación de conciencia, la habilitación de la adopción y el empoderamiento de los usuarios. Lanzamiento a sus empleados.

Posterior al lanzamiento

Hablaremos de su lanzamiento y la recepción de los empleados. Lo guiaremos con sugerencias continuas y lo apoyaremos durante toda la vida de su intranet. Es una situación en la que todos ganan.

Fuente: <https://axerosolutions.com/client-experience/intranet-services/intranet-implementation-design>

Anexo 5: Programa de formación “Liderando mi Liderazgo”



PROGRAMA DE FORMACIÓN

Liderando mi Liderazgo

Expandiendo mi capacidad de acción



Objetivos

Incorporar herramientas para liderar situaciones y personas

Desarrollar la inteligencia emocional

Lograr entablar conversaciones que generen poder de acción

Filosofía

Si aceptamos el poder generativo del lenguaje, en la medida en que este es acción, podemos decir que el lenguaje es fuente de poder. La forma como actuamos en el lenguaje constituye, por lo tanto, un aspecto crucial para evaluar cuán poderosos somos en la vida.

Gran parte de los problemas de efectividad así como los sufrimientos en todos nuestros ámbitos (familia, trabajo, universidad, amigos...) están relacionados con in-competencias que presentamos en nuestra forma de conversar, relacionarnos con otros y habitar nuestras emociones.

Es así que en nuestro HACER diario, un día descubrimos que quienes estamos SIENDO, y lo que sabíamos, no resulta suficiente para dar respuesta a las circunstancias que la vida nos pone en frente.

Es allí precisamente, cuando llega el momento de mirar desde otra perspectiva, incorporar nuevas herramientas, y en definitiva, darnos cuenta que, en nuestra forma de habitar el mundo reside nuestro poder de crear acción.



Programa

Módulo 1: El poder de la inteligencia emocional

- Liderar nuestro liderazgo
- Como convertirse en un líder resonante
- Creación de organizaciones inteligentemente emocionales

Cursada:



Modalidad: In Company

Facilitadora

Romina Balayn

- Licenciada en Administración de Recursos Humanos en la Universidad del Salvador
- Practitioner en PNL
- Maestría en Teología
- Coach Ontológico en Newfield Network (Chile)
- Postgrado de especialización en Logoterapia. (Fund. Viktor Frankl)
- Posgrado en Logoterapia y Análisis Existencial (UCA)
- Maestría en Sociología
- Diplomatura en Metodología Ágiles de Proyectos y Productos (ITBA)
- En el ámbito académico es profesora universitaria en grado y maestría en UBA, UADE y UTDT. Modalidad presencial y virtual.
- Especialista en procesos de transformación digital, cultural, personal y organizacional. Experiencia en trabajo social.

Módulo 2: Miedos y apegos

- Las dimensiones de la persona
- Resignificar la incertidumbre
- Abrazar nuestros miedos

Módulo 3: Conversaciones poderosas

- Como desarrollar equipos de trabajo o trabajar en uno
- Ego y Ser
- Herramientas de PNL: submodalidades, calibración, modelaje, metamodelo del lenguaje.



info@joinup-ar.com