



Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado

Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach

**“La importancia de la Comunicación Interna y Liderazgo Coach
en Lozada Viajes”**

Agustina Aylen Alabart

DNI: 39544935

Legajo: RHU02492

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Lugar: Córdoba 2021

Profesora: Daniela Soledad Rinconez

Agradecimiento

Quiero dedicar este trabajo a mi familia:

Mis padres que sin ellos esto nunca hubiese sido posible, a mi pareja por acompañarme en todo momento y a mi hermano por ser mi compañero siempre.

Y sobre todo, a mis abuelos que hoy no están, pero siempre me apoyaron y fueron mi motor todos estos años.

También quiero agradecer a la facultad y a cada uno de los profesores que me acompañaron en este camino de aprendizaje y en mi crecimiento profesional.

Sin ustedes nada de todo este proceso tan importante en mi vida, hubiese sido el mismo.

Resumen

Luego de un análisis exhaustivo de la empresa Lozada Viajes y su entorno, se detectaron problemas como comunicación ineficiente, canales confusos de comunicación, falta de procesos y la ausencia de líderes. Todo esto impactando negativamente en la empresa.

Lo que se pretende es evidenciar esos problemas existentes y proponer un plan para poder corregirlos en el corto plazo y lograr una mayor eficacia a la empresa.

Para eso, se presenta un Plan de Comunicación Interna y de Formación de Lideres Coach para la empresa familiar dedicada a la venta de viajes.

Palabras claves: comunicación interna, liderazgo coach, recursos humanos.

Abstract

After an exhaustive analysis of the company Lozada Viajes and its environment, problems such as the lack of an internal communication plan, lack of processes and the lack of training for leaders in coaching were detected. All this negatively impacting the company.

What is intended is to highlight these existing problems and propose a plan to be able to correct them in the short term and achieve greater efficiency for the company.

For this, an Internal Communication and Training Plan for Coach Leaders is presented for the family business dedicated to the sale of travel.

Keyword: internal communication, coach leadership, human resources.

Índice

Agradecimiento.....	1
Resumen	2
Abstract.....	2
Índice	3
Introducción.....	5
Análisis de situación	8
Marco Teórico	15
Comunicación Interna.....	15
Liderazgo Coach.....	15
Reclutamiento	15
Selección de Personal	15
Diagnóstico	17
Conclusión Diagnóstica (ver)	17
Plan de Implementación	19
Objetivos.....	19
Alcance	19
Acciones	20
Marco de Tiempo.....	25
Medición de la propuesta.....	25
Conclusiones.....	28
Recomendaciones	28
Referencias	30
Anexos	31
Anexo 1.....	31
Anexo 2.....	32

Anexo 3.....	33
Anexo 4.....	35

Introducción

Vivimos en un mundo en el que la comunicación es cada vez más importante. Hoy en día las empresas además de ver cómo comunicar hacia afuera, también piensan constantemente en cómo comunicar hacia adentro.

Y para comunicar hacia adentro, es necesario contar con buenos líderes que sepan cómo comunicar y transmitir tranquilidad a su equipo de trabajo.

En el contexto actual, la comunicación interna ya no es optativa, una buena gestión de comunicación interna es obligatoria.

En el marco de la emergencia sanitaria que se está viviendo actualmente, el buen liderazgo y una buena gestión de comunicación se tornan imprescindibles en las empresas.

Todo lo desarrollado hasta acá acerca de la importancia de la comunicación interna y la formación de líderes coaching, ya ha sido estudiado por diversos autores y colegas, llegando siempre a la conclusión de lo imprescindible que es contar con estos dos factores en la empresa.

En el presente Trabajo Final de Grado se desarrolla un Plan de Comunicación y Formación de Líderes para la agencia de viajes “Lozada Turismo”.

Lozada Turismo, es una agencia de viajes con 30 años de trayectoria que comenzó siendo una empresa familiar y hoy es la más grande de Argentina. En cuestión de minutos a través de su página web o a través de sus asesores puedes planificar tu próximo destino.

Tiene franquicias en todo el país, y su sede central se encuentra en Córdoba brindándoles servicio de soporte externo, como marketing, recursos humanos, diseño y toda la asistencia que necesita una franquicia. Pero cuentan con independencia en su accionar diario.

La comunicación entre la casa central y las franquicias es fluida a través de distintos canales de comunicación que abarcan desde un correo electrónico hasta reuniones anuales.

Lozada, tiene además otras dos unidades de negocio que son el canal de Venta Online y Tour Operador.

En 1987, Cecilia Trigo de Lozada abre junto a su marido Facundo Lozada, la agencia de viajes en Córdoba.

En 1990, los hijos de la familia comienzan a trabajar en la empresa. En 1996, además de los viajes vacacionales se incorpora a su cartera de productos, los viajes de negocio.

En 2004, se abren 3 sucursales: dos en Córdoba (Cerro de las Rosas y Las Varillas) y una en Buenos Aires (microcentro).

En 2009, Lozada Viajes es elegida por VISA como la empresa preferida en Argentina.

Es importante conocer los antecedentes de la comunicación interna y del liderazgo coach para evidenciar la efectividad de la misma.

Tal como lo expresa Filipa Nieva (2018). “Comunicación organizacional: una mirada a la importancia de la comunicación interna” (artículo científico) *Media & Jornalismo* vol.18 no.33 Lisboa: La comunicación es tan poderosa que puede generar grandes cambios en la organización. El autor lo afirma diciendo: La comunicación ciertamente tiene el poder de cambiar el comportamiento y los pensamientos. Aplicado a una organización, puede, con una fuerza inimaginable, cambiar las formas de trabajar de acuerdo con los objetivos trazados por la organización.

A su vez, como comenta Ana Carolina Negrete (2020). “Plan de Comunicación Interna Lozada Viajes” (Tesis de reporte de caso). Universidad Siglo 21, Tucumán, es de suma importancia contar con estrategias de comunicación, ya que este le traerá grandes beneficios a la empresa, como el sentido de pertenencia de sus empleados que se sentirán reconocidos y valorados. Además, destaca que una gestión de comunicación interna es la base para establecer la estrategia organizacional.

En cuanto al liderazgo, Carlos Mario Muñoz y Olga Lucia Diaz Villamizar (2014). “El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches” (Revista). Elsevier, Vol. 5. Num. 11. Páginas 62-69. Refuerzan lo dicho por Cardón and Alain (2003) en *Coaching de Equipos*, Barcelona, a decir que (...) Para lograr el compromiso y la consecución de la visión organizacional, es fundamental trabajar con los líderes en procesos de Coaching, que les permita ser facilitadores de procesos y gestores de cambio. Es solo a partir del desarrollo de las

competencias de escucha activa y comunicación asertiva que el líder, consigue transformar a sus trabajadores en verdaderos equipos de alto rendimiento; para alcanzar los objetivos organizacionales.

En el contexto actual donde la pandemia del Covid19 ha cambiado la vida de todas las personas, donde el miedo, la incertidumbre y los rumores se apropiaron de las empresas; la comunicación interna se tornó más imprescindible que nunca. De la mano de la buena comunicación, va el buen liderazgo, ya que él debe estar preparado para poderle transmitir claridad y tranquilidad a su equipo.

La comunicación interna además de generar muchos beneficios puertas adentro, también es la base para la comunicación externa y la imagen de la empresa.

Paul Capriotti, en su artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina), N. 13, Diciembre 1998, pp. portada y 5-7; destaca los beneficios de llevar a cabo un plan que articule una buena comunicación interna:

1. Ayuda a la identificación de los trabajadores con la filosofía de la empresa.
2. Circulación con rapidez y fluidez de la información.
3. Cohesión en el grupo.
4. Mejora la interactividad -vínculos más allá de lo laboral- la comunicación organizacional dinamiza la manera de interactuar.

En todos antecedentes expresados hasta acá, se puede ver que el estudio de la comunicación interna y del liderazgo coach lleva años estudiándose. Poder implementar las propuestas desarrolladas más adelante será extremadamente rico para la empresa y su personal, ya que son temas que si bien hace tiempo se vienen analizando, no todas las empresas lo han implementado. (VER)

Análisis de situación

Lozada Viajes es una empresa familiar con 30 años de antigüedad, ubicada en 12 provincias en todo el país y el 50% en Córdoba donde cuentan con la casa central que le brinda soporte a las demás franquicias.

Además de las franquicias, cuentan con 2 unidades más de negocio:

1. Canal de Venta Online: venta de productos y servicios turísticos a través de la web oficial de Lozada Viajes.
2. Tour Operador: crear y comercializar productos propios caracterizados por el sello de la marca para lograr una ventaja competitiva

A continuación se comparte la misión, visión, valores y objetivos de Lozada Viajes brindados por la Universidad Siglo 21:

- 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.
- Visión: Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina.
- Valores:
 - Calidad;
 - Creatividad;
 - Calidez;
 - Integridad;
 - Maestría en el hacer;
 - Relaciones asociativas.
- Objetivo: 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. A través de ellos, comparten superaciones y fracasos que los llevan a la constante evolución y mejora continua.

Lozada, es una empresa que trabaja con lo que se denomina “*omnicalidad*”, esto quiere decir que trabaja con todos los canales integrados, no solo con la venta en la sucursal. La misma incluye los siguientes canales:

- Un 0800 555: utilizado para venta telefónica y atención al cliente;

- Un teléfono: solo para franquicias;
- Redes Sociales: Facebook, Instagram, Twitter;
- Casas Lozada.
- Mailing Directo: a bases de datos de antiguos viajeros;
- Página Web.

La empresa también cuenta con una cartera de productos (nacionales e internacionales) variados, entre las principales se puede mencionar:

- Vuelos;
- Hotelería;
- Trenes;
- Cruceros;
- Excursiones;
- Paquetes turísticos en bus y aéreo.

En cuanto a su estructura interna, se comparte en anexo 1 y anexo 2, los organigramas de la casa central: por un lado el de Gestión Comercial, de calidad y desarrollo, y de marketing organizacional; y por otro lado, el de Gestión Administrativa, Contable y Financiera.

Es importante tener en consideración el contexto externo que rodea la empresa para poder afrontar de otra manera las amenazas y oportunidades. La crisis mundial que atravesamos por el Covid19, trajo consigo varias amenazas y oportunidades que perjudicaron internamente a la empresa.

El contexto externo de la empresa afecta varias políticas internas, podríamos mencionar:

- Sus políticas de seguridad y salud ocupacional;
- Sus políticas comerciales;
- Sus políticas de recursos humanos;
- Sus políticas financieras y económicas.

A continuación se presenta un análisis PESTEL donde se podrá ver cómo afecta el contexto externo a la empresa:

Análisis PESTEL

1) *Factores Políticos:*

- a. Restricción Covid19: Con el inicio de la pandemia se cerraron las fronteras y los ingresos a otras provincias. Actualmente está gradualmente abierto pero con ciertas restricciones. (A)
- b. Medida Sanitaria: El gobierno actualmente, para ingresar al país pide un test negativo de Covid19, declaraciones juradas, aislamiento, etc. (A)
- c. Plan Pre Viaje: Es un plan que lanzó el gobierno, el mismo consiste en devolver el 50% de los gastos realizados en "créditos" para utilizar en sectores turísticos de Argentina. De esta manera, promueve el turismo interno. (O)

2) *Factores Económicos:*

- a. Cepo Cambiario: El Estado actualmente establece restricciones para la compra de moneda extranjera a los habitantes de Argentina. (A)
- b. Inflación: Actualmente Argentina cuenta con aumento insostenible de la inflación, que demuestra que las políticas adoptadas por el Estado no están siendo efectivas. Llamamos inflación al aumento sostenido de los precios de bienes y servicios a lo largo del tiempo. (A)

3) *Factores Sociales:*

- a. Estilo de Vida / Ingresos: Debido a la inflación y a la alta tasa de desempleo, el ingreso de las personas disminuyó demasiado y esto trae consigo una disminución en la calidad de vida de las personas. (A)
- b. Consumo: El consumo este año decreció demasiado, debido a ciertos factores como: cierres de locales comerciales, restricciones de circulación y la elevada inflación. (A)

4) *Factores Tecnológicos:*

- a. Nuevos Canales: Debido a los cierres comerciales por la pandemia Covid19, la gente se vio obligada a comprar por otros canales, encontrando así los beneficios que ésta práctica trae. A su vez, obligando a las empresas a invertir en el desarrollo de nuevas tecnologías. (O)
- b. Redes Sociales: Cada vez hay más blogs o cuentas de redes sociales en las que cuentan acerca de su viaje. Dónde comprar, cómo hacerlo y aspectos a tener en cuenta, cada vez tiene más importancia y es de gran ayuda para los nuevos viajeros. (O)

5) *Factores Ecológicos:*

- a. Turismo Sostenible: Actualmente, el ámbito ecológico y lo sostenible cada vez cobra mayor importancia. Y las empresas que no se adaptan o no tengan en sus objetivos incorporar estos nuevos aspectos en sus estrategias, posiblemente en un futuro queden fuera de competencia. (O)

6) *Factores Legales:*

- a. Ley 20.744: Establece las normativas del trabajo legal y sus formas en Argentina. (O)
- b. Ley 19.587: Determinan las condiciones de seguridad que debe cumplir cualquier actividad industrial en todo el territorio de la República Argentina. (O)

Para el siguiente análisis del microentorno, se utiliza el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, propuesto por Michael Porter (1980). Se procederá a analizar la situación del sector, ya que es necesario conocer la industria a la que pertenece.

Poder de Negociación de los Clientes.

Esta empresa cuenta con una particularidad en su cartera de clientes, esto se debe que además de los viajeros, tiene como cliente a las franquicias. Ambos son muy distintos entre si ya que valoran otras cosas en la empresa; por ejemplo, mientras la franquicia valora el asesoramiento respecto a la ubicación y estética del local, el viajero valora la cercanía de la franquicia para ir a asesorarse.

El contexto externo afecta de diversas maneras a ambas carteras de clientes, pero tienen como denominador común el hecho de que la inflación y la pandemia afectaron a los dos por igual.

Poder de Negociación de los Proveedores

En cuanto a los proveedores, son pocos pero se destacan en que son empresas grandes y pymes. El principal proveedor de Lozada Viaje es OLA.

Acá surge un inconveniente, ya que los proveedores son pequeños y no pueden prescindir de la facturación que les otorga esta empresa, pero al tener una relación de hace bastantes años no quieren perder como cliente a Lozada, logrando así un equilibrio.

De todas maneras, esto es un riesgo para la empresa. Motivo por el cual se encuentran en búsqueda de nuevos proveedores.

Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes

Lozada cuenta con mucha competencia en el mercado debido a que el producto que ofrecen tiene mucha demanda y distintas preferencias dependiendo del tipo de cliente.

Entre sus mayores rivales podemos nombrar:

- Despegar.com;
- Al mundo.com;
- Ola/Transatlántica;
- TDH;
- Booking.com;
- Grupo GEA;
- TripAdvisor;
- Agencias de viajes de diferentes aerolíneas.

A pesar de contar con tanta competencia, Lozada se encuentra muy bien posicionada en el mercado, siendo la más elegida en Argentina.

Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos

Lozada es una empresa que cuenta con una gran variedad de productos en el sector de viajes, pero en el contexto actual tiene una amenaza.

Esto se da ya que hoy mucha gente está dejando de interesarse en paquetes de viajes, sino más bien buscan ofertas de vuelos que son muchas más baratas a través de las aerolíneas y luego buscan un hospedaje por lo general contactándose con inmobiliarias del exterior.

Rivalidad entre Competidores

Luego de analizar el microentorno de Lozada, se puede observar que tiene una rivalidad alta con sus competidores, ya que ellos están muy bien posicionados en el mercado.

También se podría decir que la empresa se encuentra atravesando un momento difícil debido a todo lo que ha traído la pandemia, sumado a que está en la búsqueda de nuevos proveedores. Esto, podría hacer que la competencia saque una ventaja competitiva.

Teniendo en cuenta la inflación y que los clientes cada vez buscan otras alternativas más económicas, se sugiere que Lozada cree e implemente un plan de diferenciación.

Análisis FODA

A través de la matriz FODA, se analizarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

Tabla 1:

Análisis FODA

Fortalezas

- Posicionada como marca;
- Antigüedad de la empresa;
- Cantidad de franquicias en Argentina;
- Condiciones laborales;
- Certificación norma ISO 9001;
- Omnicalidad;
- Red de capacitación.

Debilidades

- Falta de claridad en el proceso de selección.
- No posee descripciones de puestos.
- No posee un plan de desarrollo profesional.
- No posee un proceso de inducción.
- No cuentan con un área de Recursos Humanos.
- No poseen un plan de seguimiento de franquicias.
- No contar con un protocolo interno de Covid19.

Oportunidades

- Desembarco de Low Cost en Argentina.
- Plan “pre viaje”.
- Crecimiento exponencial de la demanda de viajes “work and travel”.
- Digitalización del trabajo.

Amenazas

- Competidores bien posicionados.
-

-
- Inestabilidad económica en el país.
 - Cepo dólar.
 - Inflación.
 - Cierre de fronteras (por pandemia Covid19).
 - Cierre de aeropuertos internacionales por pandemia Covid19 (ejemplo Aeropuerto Córdoba).
 - Incertidumbre de potenciales pasajeros por pandemia Covid19.
 - Estrictos requisitos para salir del país por pandemia Covid19 (ejemplo: test rápido, pcr y cuarentena obligatoria).
 - Riesgo de contagios de Covid19 en la empresa.
-

Fuente: elaboración propia.

Luego de realizar los distintos análisis, se puede observar que si bien Lozada es una empresa con estructuras y organizada, haría falta mayor claridad en los procesos internos en el área de Recursos Humanos para poder llevar una mejor gestión de las personas y la empresa.

El hecho de tener procesos internos bien establecidos y conocidos por las personas que participan del mismo, lleva a que la organización tenga mayor rentabilidad y crecimiento.

A modo de ejemplo se puede nombrar el proceso de reclutamiento y selección, el cual no está establecido en la empresa, sino más bien, se realiza “espontáneamente”.

Las falencias internas, sumado a los factores externos que influyen en la empresa generan varios conflictos organizacionales pudiendo impactar notoriamente en el clima laboral.

Todo lo detallado anteriormente, nos afirma más la importancia de trabajar sobre la comunicación interna, liderazgo y desarrollo de procedimientos.

Marco Teórico

A continuación, se desarrollan conceptos claves para el análisis del presente trabajo a través de autores reconocidos en el campo académico de Recursos Humanos, para entender la importancia de estos factores en una empresa:

Comunicación Interna

La comunicación interna, en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa, es una función estratégica y en consecuencia debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía” (Villafañe, 1993, p. 238).

Liderazgo Coach

El liderazgo es la capacidad de transformar la visión en realidad” (Bennis, 1989, p. 191).

En inglés la palabra coach significa entrenador. Proveniente del mundo de los deportes, su práctica se ha extendido a los ámbitos empresariales, organizacionales y educativos”. Un coach es un socio facilitador del aprendizaje, que acompaña al otro en la búsqueda de su capacidad de aprender para generar nuevas respuestas (Wolk, 2007, p. 23).

Reclutamiento

Conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. (Chiavenato, p.167)

Selección de Personal

La selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado (Chiavenato, p.169)

Se puede observar que la empresa nombrada en el presente trabajo tiene incongruencias en sus formas de gestión y la falta de organización y procesos, lo que

puede desencadenar en diversos problemas como mal clima organizacional, rumores, desmotivación, etc.

Queda en evidencia también, que si por un lado tuviéramos una persona en el área de comunicación, sería la encargada de gestionar la comunicación interna eficientemente. Por otro lado, un líder formado en coach manejaría la comunicación interna con mayor compromiso y seriedad.

Todo lo mencionado anteriormente nos hace concluir en que si la empresa contara con un proceso claro de reclutamiento y selección, tendríamos las personas idóneas en cada puesto.

Luego de realizar un análisis teórico de los temas más relevantes en el presente trabajo, se puede observar la importancia de la comunicación interna en una empresa y el hecho de contar con líderes formados en coach, para poder crear planes de procesos y llevarlos a cabo con un análisis exhaustivo.

Diagnóstico

Considerando todo lo detallado anteriormente, queda en evidencia que el problema que atraviesa Lozada Viajes es la falta de claridad y de desarrollo en los procesos de Recursos Humanos y en su Comunicación Interna.

El principal problema que puede tener una empresa es la selección incorrecta de su personal y no contar con procesos de Recursos Humanos.

Otro problema que se puede observar, es que las sucursales no cuentan con un líder. Si bien la casa central brinda apoyo en todo lo solicitado, la distancia muchas veces puede dificultar la solución de problemas.

Cabe destacar, que si bien cuentan con un área de Comunicación, la misma está en conjunto con Marketing y no hay un responsable de comunicación interna.

Si bien la empresa realiza procedimientos de Recursos Humanos, el área no existe. Esto lleva a que justamente los procedimientos no sean claros y no estén bien desarrollados.

Lo mismo pasa con el área de Comunicación, que se encuentra en el organigrama junto con Marketing, pero no hay un responsable de Comunicación Interna. A su vez, si bien la comunicación es diaria y fluida, no hay un plan de comunicación ni está establecido el canal oportuno para cada tema.

Conclusión Diagnóstica

Luego de analizar los riesgos y los problemas que existen en la empresa, y considerando la importancia de la gestión de los mismos, se presentarán los beneficios de la propuesta en el presente trabajo.

Se propone crear un área de Recursos Humanos y seleccionar un líder de Comunicación Interna, una vez concretado esto, se podrán desarrollar los descriptivos de puestos y la ejecución correcta de los mismos. Además, se propone formar a los líderes en liderazgo coach para que tengan otra mirada en su equipo, en la empresa y en las formas de liderar.

Teniendo estas áreas en la empresa traerá varios beneficios ya que a todos los problemas desarrollados anteriormente se les empezará a buscar una solución con la mirada en la persona y la empresa a la vez.

El contar con procesos y tareas claras, y el comunicarlos correctamente; lleva a que la persona conozca su lugar en la empresa y se sienta parte, mejorando así la motivación y el clima organizacional. Y esto también le traerá mayor rentabilidad y reconocimiento a la empresa.

Plan de Implementación

Se presenta la siguiente propuesta de Comunicación Interna y Liderazgo para la empresa Lozada Viajes:

Objetivos

a) General:

- Profesionalizar los procesos de comunicación interna y promover la capacitación en liderazgo coach en Lozada Viajes, buscando con ello aumentar las ganancias; la productividad y la motivación del personal en un 590,9%.

b) Específicos:

- Desarrollar un plan de comunicación interna a través de una encuesta y un análisis exhaustivo acerca de los canales establecidos para comunicar.
- Crear un espacio de capacitación para formar los nuevos líderes en coaching a través de consultoría con una evaluación para corroborar los conocimientos y a través de una actividad que potencie el aprendizaje obtenido.
- Seleccionar una persona encargada del área de comunicación a través de la contratación de la consultora Randstad.

Alcance

- Geográfico: la propuesta se desarrolla para la casa central de la empresa Lozada Viajes, y luego si da resultados satisfactorios, replicarlo a las demás sucursales de Córdoba:
 - Alejandro Centeno, Av Cordillera 4648 – Local 2;
 - Av Colón 556, Centro;
 - Av Naciones Unidas 730, Parque Velez Sarfield;
 - Ambrosio Funes 1282, San Vicente;
 - Menendez Pidal 3896, Urca;
 - Virgen de la Merced 2345, Villa Cabrera – Local 3.
- Temporal: la implementación de este proyecto se va a llevar a cabo dentro del primer año desde la aprobación de la propuesta, esto sería desde Noviembre 2021 a Noviembre 2022.

- Contenido: los abordados previamente en el marco teórico del presente trabajo.

Acciones

1. Crear un plan de comunicación

En esta actividad se propone que se desprendan distintas etapas:

2.1) Análisis: realizar una breve encuesta (la misma se podrá ver en anexos) para luego diseñar un análisis FODA sobre cómo es la comunicación interna en la empresa y aspectos a mejorar.

2.2) Objetivos:

- Potenciar el sentimiento de pertenencia: como se ha desarrollado antes, el hecho de que la persona tenga conocimiento acerca de sus tareas, los alcances de su rol, los planes que tiene la empresa, los logros, las crisis, etcétera, lleva a que se sienta parte de la misma y que contribuye constantemente en el crecimiento de la misma.
- Evitar rumores: si la información es compartida para todos y es clara, evitamos el sentimiento de incertidumbre y desconocimiento en nuestros empleados.
- Claridad a la hora de comunicar: es sumamente importante que estén definidos los canales de comunicación para cada tipo de comunicación. Si estos no están claros, cuando la persona tenga una duda o quiera comunicar algo, tendrá sentimiento de frustración al no saber cómo llegar a la otra persona para transmitir lo que necesita.

2.3) Planificación:

Luego de definidos los objetivos, el paso siguiente es comenzar a desarrollar el plan, con el principal objetivo de claridad en la comunicación.

Se deben seleccionar y desarrollar los canales de la comunicación interna, para que la persona sepa cuándo, cómo y dónde comunicar. Para esto es importante discriminarlos en:

- Canales formales: como el mail y las reuniones formales, utilizados para comunicados importantes y de carácter confidencial.
- Canales informales: como WhatsApp y llamadas telefónicas, utilizados para comunicados del día a día.

Se recomienda a la empresa dejar en claro a sus colaboradores cuándo se utilizará cada canal. Además se aconseja comenzar a utilizar otros canales de comunicación como:

- Correo electrónico de la organización: a través de este medio podemos comenzar a implementar la siguiente acción: comunicar cuando se abre una nueva franquicia y presentar el nuevo equipo.
- Página web organizacional: a la cual solo tendrán acceso los empleados y podremos comunicar días festivos, feriados, cumpleaños, logros, etc.
- Cartelera: que se encuentren en todas las sucursales y se describa la visión, misión y valores de la empresa.
- Reuniones presenciales anuales: en las que puedan asistir los nuevos líderes de cada sucursal para comunicar los logros y objetivos del año.
- Reuniones virtuales: organizar mensualmente reuniones virtuales en las que se conecten todos los empleados de cada sucursal para generar un momento de distracción y tener la posibilidad de conocer un poco más el resto de sus compañeros. Se propone realizarlo todos los viernes al inicio de la jornada.

Es importante destacar que en este año transcurrido con la pandemia en la que todo se digitalizó más, es de suma importancia reforzar los canales digitales de comunicación y no olvidar el efecto que puede tener en nuestra empresa contar con una mala comunicación.

Una vez desarrollado el plan de comunicación, hay que informarlo. Lo ideal sería hacerlo: formal a través de un correo electrónico y verbalmente donde el responsable de cada sucursal se lo comunique a todo el equipo; y de manera informal: un difundido de WhatsApp para que llegue a todos y cartelera con los puntos más importantes.

2.4) Monitoreo del plan anual de comunicación: luego de implementado el plan, se establece una frecuencia mensual para evaluar la implementación y el desempeño del plan desarrollado a través de encuestas.

a) Recursos:

- Humano: el personal de recursos humanos y comunicación deberán centrar todo su tiempo y atención en el desarrollo del nuevo plan.
- Financiero: \$50.000 para poder brindar mayor soporte tecnológico.
- Tiempo: se estima que el plan se desarrolle entre 1 y 2 meses.
- Físico: contar con una computadora para poder desarrollar el programa que cuente con acceso a los sistemas internos de la empresa.

2. Crear un espacio de capacitación para formar los nuevos líderes

Lo que aquí se propone es contactar al encargado de cada sucursal para comunicarle la implementación de esta nueva formación de carácter obligatorio.

Una vez esto finalizado, lo que propone es empezar a capacitarlos en liderazgo coach. Esto se realizará a través de cursos que se contratarán a consultoras especializadas en el tema y luego se les realizará una evaluación para corroborar los conocimientos obtenidos.

Lo primordial es que ellos entiendan la diferencia entre ser jefe y liderar un equipo, el conocimiento de esto sería el inicio para poder empezar a desarrollar las nuevas habilidades.

Con esto se busca que todos los líderes tengan contacto fluido entre sí y que puedan desarrollar actividades con sus equipos que los motive. Se propone con esto realizar un “día de campo”.

Para la actividad mencionada arriba, lo primero que hay que hacer es contratar una consultora que realice actividades de liderazgo y de capacitación de trabajo en equipo. Luego, hacer una reunión de líderes en las que cada uno elija un lunes del mes para realizarla, no se hará en conjunto sino que de una sucursal a la vez.

Una vez elegido el día, la idea es los primeros dos lunes trabajar sobre el liderazgo, los dos siguientes sobre la comunicación, los otros dos sobre la contención y los últimos dos sobre la gestión de personas. Dejando así, los últimos dos lunes para una puesta en común de todos los temas vistos en la capacitación.

Algunas de las actividades que se proponen son:

- Aviones de papel: se forman dos grupos y el objetivo es crear aviones de papel en un determinado tiempo ya establecido y que aterrice el mayor

número posible de ellos en la pista durante un determinado tiempo también establecido previamente. Ganará el equipo que más aviones tenga dentro de la pista, pero posteriormente se analizará por qué se escogió un determinado diseño, si la persona elegida para realizarlo lo explicó adecuadamente a los demás, o si tuvieron un plan de acción para conseguir que aterrizaran más aviones.

- Nudo humano: los participantes deben pararse en un círculo, hombro con hombro. Luego, colocar su mano derecha en la mano de alguien que está de pie frente al círculo. Después, colocar su mano izquierda en la mano de otra persona (que no esté de pie directamente a su lado). Así, los participantes deben intentar desenredarse sin romper la cadena, si se rompen deben comenzar de nuevo.

a) Recursos:

- Humano: todo el personal de cada sucursal de Córdoba y el encargado de dictar la capacitación.
- Financiero: \$544.000 que incluye la contratación de la consultora para formación de líderes y la contratación de la consultora para el “día de campo”.
- Tiempo: de dos a tres meses.
- Físico: seleccionar un espacio para el dictado de las capacitaciones.

3. *Seleccionar una persona encargada del área de Comunicación*

Se recomienda que se desprenda el área de Comunicación de Marketing y pase a ser un área propia. Para esto hay que contratar una consultora para cubrir este puesto con una persona que tenga los conocimientos y capacidades para llevar adelante el plan de comunicación.

Lo primero que hay que realizar es en principio la descripción y perfil de puesto (Anexo 3) del encargado de Comunicación Interna.

a) Recursos Involucrados:

- Humano: personal para gestionar el desprendimiento del área de Comunicación con la mayor armonía posible, que posea conocimientos y experiencia en gestiones de procesos; para así crear la descripción y perfil de puesto.

- Financiero: \$2.600.000 que incluye la contratación de la consultora y el sueldo del nuevo personal.
- Tiempo: se estima que tardará cuatro a cinco semanas aproximadamente que las áreas se divida el área de Comunicación y Marketing, para que luego se pueda seleccionar el personal idóneo para cubrir la vacante.
- Profesional: consultora “Randstad” de recursos humanos.
- Tecnológico: se necesitará contar con una notebook o computadora para que la persona nueva puedan desempeñar sus tareas.
- Físico: se definirá dónde será ubicada físicamente, si hace falta escritorio, sillas, etc.

Marco de Tiempo

Tabla 2:

Diagrama de Gantt

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 2021-2022																											
Objetivo	Tareas	Duración (Semanas)	NOVIEMBRE			DICIEMBRE			ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO		
			2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Objetivo n° 1: Seleccionar una persona encargada del área de Comunicación	Desprender el área de Comunicación de Marketing	1	■	■																							
	Realizar la descripción de puesto de encargado del área	2			■	■																					
	Contratar una consultora	1					■																				
Objetivo n° 2: Crear el plan de comunicación	Realizar una encuesta de análisis	1							■																		
	Realiza FODA	2							■	■																	
	Seleccionar y desarrollar canales de comunicación	1									■																
	Implementar nuevos canales de comunicación	2									■	■															
	Informar el plan de comunicación	2											■	■													
	Monitoreo	2												■	■												
Objetivo n° 3: Formación de nuevos líderes	Comunicación a los líderes	1																	■								
	Capacitación liderazgo coach	6																	■	■	■	■	■	■			
	Día de campo	2																							■	■	
	Evaluación	2																								■	■

Fuente: elaboración propia.

Medición de la propuesta

El valor de los beneficios se obtiene de Universidad Siglo 21 (2021) “Información financiera Lozada Viajes” de los beneficios totales de los ejercicios anuales al 31/12/2018.

Cálculo ganancias

Según los datos extraídos del sitio web oficial del INDEC, el IPC correspondiente al mes de septiembre del periodo 2019-2021 fueron los siguientes:

- 2019: 53,50%
- 2020: 36,60%
- 2021: 52,50%

La forma de cálculo fue la siguiente: Se calcula el porcentaje de cada año y se van sumando.

Ganancia 2018 = \$14.239.286,11

Inflación 2019 = 53,50% ($14.239.286,11 \times 53,50\% = 7.618.018,07$)

Ganancia Acumulada 2018-2019 = $14.239.286,11 + 7.618.018,07 = 21.857.304,18$

Inflación 2020 = 36,60% ($21.857.304,18 \times 36,60\% = 7.999.773,33$)

Ganancia Acumulada 2019-2020 = $21.857.304,18 + 7.999.773,33 = 29.857.077,52$

Inflación 2021 = 52,50% ($29.857.077,52 \times 52,50\% = 15.674.965,7$)

Ganancia Acumulada 2020-2021 = $29.857.077,52 + 15.674.965,7 = 45.532.043,21$

Tabla 3:

Ganancias				
Año	2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Ganancia	14.239.286,11	21.857.304,18	\$29.857.077,52	\$45.532.043,21
Inflación	Inflación	53,50%	36,60%	52,50%

Tabla 4:

Costos del Proyecto Anual.

Costos del Proyecto Anual				
Objetivo	Tareas	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total Anual
Selección del encargado del área de comunicación	Nuevo sueldo del Encargado de Comunicación	12	\$300.000	\$3.600.000
	Servicio de selección de personal vía Consultora Privada	1	\$350.000	\$350.000
Gastos de Oficina	Recursos Informáticos (Notebook, usuario, software, etc)	12	\$110.000	\$1.320.000

	Elementos de Oficina (libreta, agenda, block de hojas, útiles, etc)	12	\$4.000	\$48.000
	Mobiliarios (Escritorio y silla)	1	\$100.000	\$100.000
	Cartelería	12	\$1.000	\$12.000
Formación de nuevos líderes	Capacitación de Liderazgo/Coach	24	\$15.000	\$360.000
	Día de campo	1	\$400.000	\$400.000
Honorarios del proyecto	Honorarios Profesionales del Proyecto	1	\$400.000	\$400.000
Total Costo Anual				\$6.590.000,00

Fuente: Elaboración propia

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios} - \text{Costos}}{\text{Costos}} * 100$$

$$\text{ROI} = \frac{\$45.532.043,21 - \$6.590.000,00}{\$6.590.000,00} * 100$$

$$\text{ROI} = 590,9\%$$

Conclusiones

Nos encontramos inmersos en un mundo en el que la comunicación ha cobrado una alta importancia, donde los jóvenes de hoy le dan un gran valor a la misma y les gusta enterarse de todo y sentirse parte.

Esta importancia que se le da a la comunicación es en todos los ámbitos, y aquí es donde cobra importancia la comunicación interna en una empresa. La falta de comunicación en una organización puede traer consigo varios conflictos como se mencionó en el presente trabajo; estos varían desde problemas motivacionales hasta problemas de inseguridad, y todo esto lleva a que la persona no tenga el desempeño deseado en la organización.

Una buena comunicación va de la mano de un buen líder, alguien que sepa comunicar y transmitir seguridad a su gente a través de los canales más eficientes. Y esto ha cobrado importancia con la aparición del liderazgo coach, donde el principal objetivo es formar la gente idónea para liderar un equipo.

El presente trabajo pretende poner en evidencia la importancia de formar líderes y de tener un área que se especialice en la comunicación interna, que lleve a la empresa Lozada Viajes a tener su personal más motivado y comprometido con el trabajo que realiza, y a su vez que la empresa sea atractiva para el resto de las personas.

El plan de implementación se llevó a cabo luego de analizar la información obtenida por la empresa y luego de un análisis minucioso tanto de la empresa como del contexto que la rodea, dejando en evidencia la falta de claridad de procesos y de los canales de comunicación.

Recomendaciones

Se sugiere a la empresa que luego de implementado el plan analizar otros aspectos también importantes para una armonía en la compañía.

1. Generar un departamento de Recursos Humanos, ya que actualmente el mismo se encuentra dentro del departamento de Administración. Contar con este departamento hoy en día es de suma importancia, ya que con este se podrían establecer los procesos que son confusos o no se llevan a cabo como debería ser.

2. Crear descripciones de todos los puestos existentes actualmente, esto tiene como fin que la persona conozca cuáles son sus tareas y responsabilidades, sintiendo así un sentido de pertenencia con su rol.
3. Crear una evaluación de desempeño, para poder así detectar la eficacia de los colaboradores y ver el grado de cumplimiento con el plan anual planteado.
4. Capacitar constantemente a sus líderes, con la finalidad de que se desempeñen como coaches de equipos y se mantengan actualizados en las diversas formas de gestionar y acompañar su gente.

Referencias

Bennis, W. (1989). *Convertirse en líder*.

Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos - El capital Humano de las organizaciones* (8va ed.)

Capriotti P. (1992). *La imagen de la empresa. Estrategia para una comunicación integrada* (1° ed.)

Capriotti Paul (1998). La comunicación interna. Recuperado de: <http://plcapriotti.blogspot.com/2014/03/comunicacion-interna.html>

<https://encuesta.com/survey/EvbaCe4E/encuesta-comunicacion-interna>

Filipa Nieva (2018). Comunicación organizacional: una mirada a la importancia de la comunicación interna. *Revista Media & Jornalismo vol.18 no.33 Lisboa nov. 2018*.

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>

Muñoz Maya Carlos Mario y Diaz Villamizar Olga Lucia (2014). El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches. *Revista Elseiver Vol. 5. Pag. 62-69*.

Peña Acuña Beatriz; Caldevilla Dominguez David y Batalla Navarro Pablo (2016). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. Chasqui. *Revista Latinoamericana de Comunicación N° 134*.

Previaje. Art. de la página del gobierno. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/previaje-extension-hasta-el-15-de-septiembre-para-viajes-de-noviembre-de-2021>

Tessi Manuel (2007). Comunicación interna integral en Volkswagen. Recuperado de: <http://comunicacioninterna.com/toneideas/wp-content/uploads/2017/12/numero-32.pdf>

Universidad Siglo 21 (2021) Lozada Viajes.

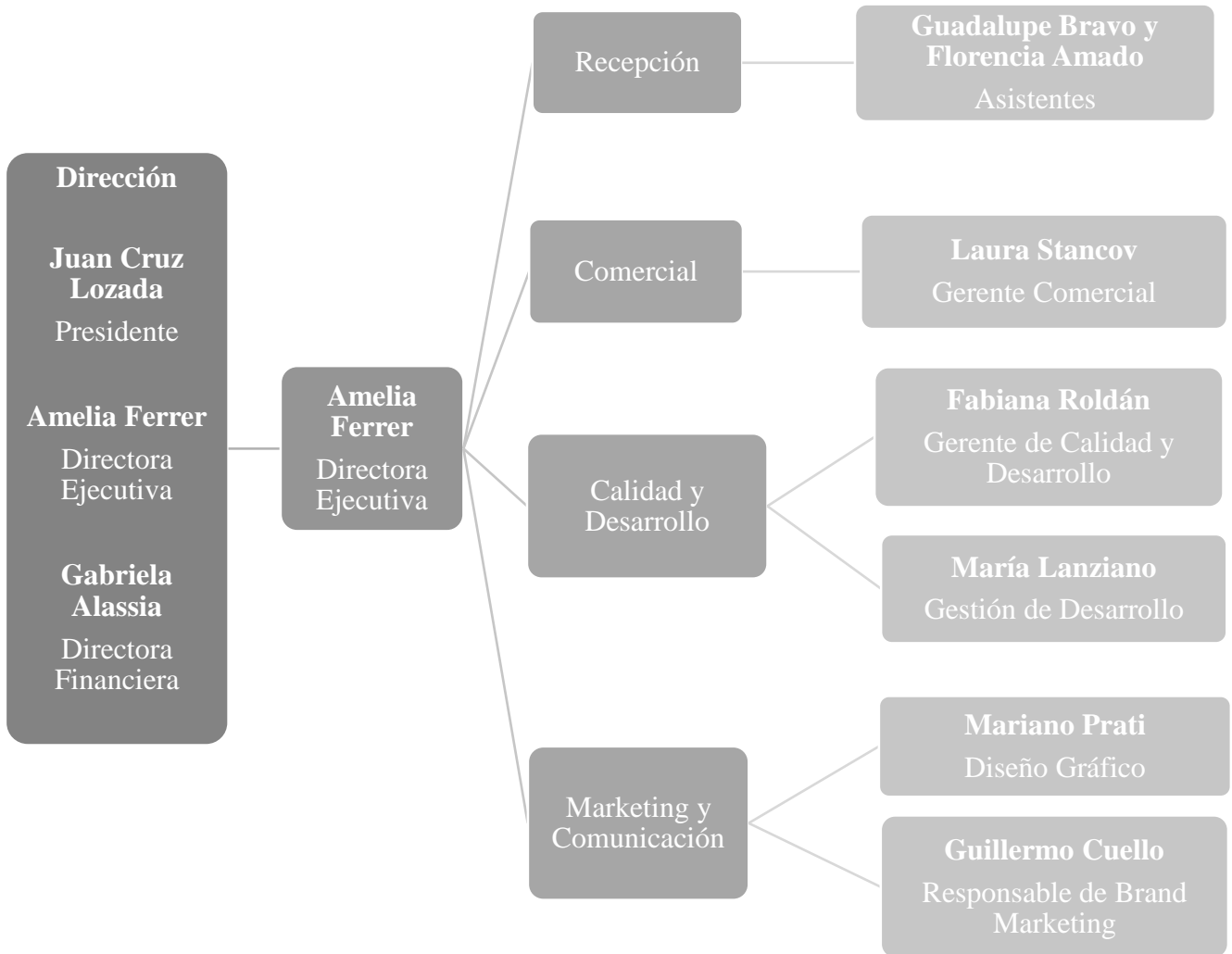
Villafañe J. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*.

Wolk, L. (2007). *Coaching el arte de soplar brasas*.

Anexos

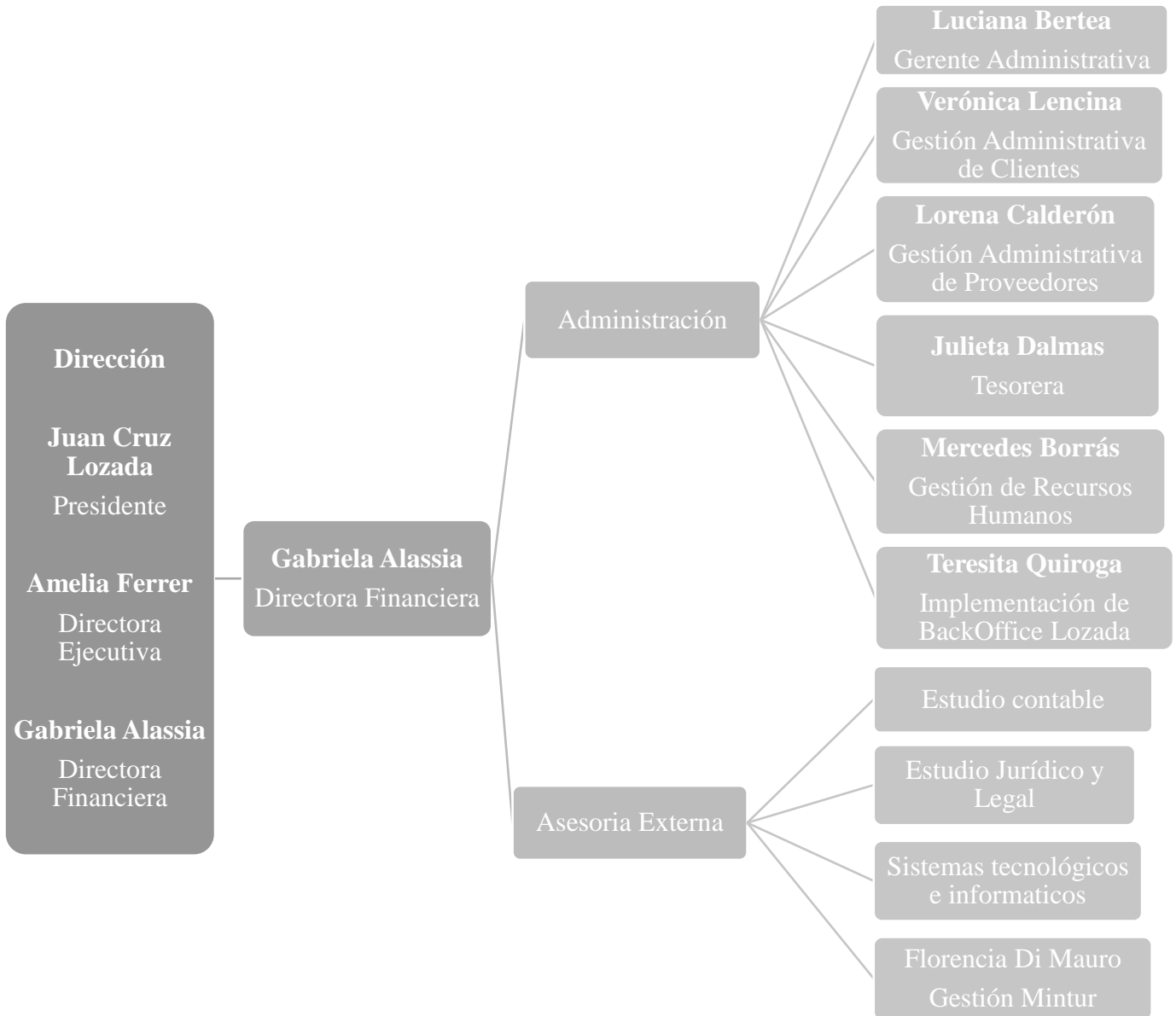
Anexo 1

Organigrama de Gestión Comercial, de calidad y desarrollo, y de marketing



Anexo 2

Organigrama Gestión Administrativa, contable y financiera



Anexo 3

Descripción de puesto Encargado de Comunicación

DESCRIPCION DEL PUESTO
Puesto: Encargado de Comunicación Fecha: Noviembre 2021
<p style="text-align: center;">Objetivo del puesto</p> <p>Tareas principales:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Contribuir a crear, a través de la comunicación, la imagen e identidad corporativa de la empresa.▪ Mantener actualizado el sitio web institucional y acompañar el desarrollo de acciones de marketing digital.▪ Participar en la preparación del material de difusión (folletería, manuales, cartelería, etc) de acuerdo a la estrategia comunicacional definida.▪ Conocer y comunicar la agenda de actividades del sector de la empresa.▪ Organizar eventos y actividades de difusión internos.▪ Asistir a eventos en representación de la empresa.▪ Mantener actualizados los canales de información.▪ Desarrolla y velar por el cumplimiento del plan anual de comunicación. <p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Manejo de la información.▪ Comunicación oportuna.▪ Claridad para comunicar.▪ Mantenimiento de la marca en cualquier comunicación <p>Autoridad para:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Para realizar el plan anual de comunicación.▪ Definir canales de comunicación.▪ Modificar y agregar canales de comunicación.▪ Gestión de eventos.
Depende de: Gerencia de Recursos Humanos.
Requisitos para ocupar el puesto

A) Educación

Nivel: terciario / universitario en curso – Excluyente.

Título: Licenciatura en Comunicación – Excluyente.

B) Experiencia laboral

En la misma tarea: 2 años – Deseable.

En tareas similares: 3 años – Excluyente.

C) Competencias mínimas requeridas

C1) Conocimientos:

- Conocimientos de comunicación – Excluyente.
- Manejo de herramientas office – Internet.
- Programas de edición de imágenes – Deseable.
- Inglés – Deseable.

C2) Habilidades:

- Para la comunicación interpersonal.
- Trabajo en equipo.
- Para el manejo de información.

C3) Características actitudinales:

- Apego a normas; trabajo ordenado.
- Respeto a objetivos.
- Compromiso con la información que genera.
- Trabajo enfocado en cliente.
- Creatividad para el agregado valor - mejora continua.
- Identificación de problemas; aporte de posibles soluciones.
- Proactividad con sentido de oportunidad.
- Flexibilidad al aprendizaje.
- Comunicación - respeto – calidez.
- Capacidad de autocrítica, reconocimiento de limitaciones.
- Confidencialidad sobre información reservada.
- Predisposición para contribuir con sus conocimientos a la organización.

Anexo 4

Encuesta de Comunicación

1. ¿A qué sucursal pertenece?:
2. ¿A qué departamento pertenece?:
3. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de Lozada Viajes con sus empleados?:
 - Nada satisfecho.
 - Poco satisfecho.
 - Satisfecho.
 - Muy satisfecho.
4. Valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, el grado de interés que tienen para usted las siguientes herramientas de comunicación:
 - Intranet:
 - Notas corporativas:
 - Comunicados internos:
 - Correo electrónico:
 - Cartelera:
 - WhatsApp:
 - Telefónica:
5. Valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

“La comunicación que me facilita Lozada Viajes...”:

 - a) ...logra que me sienta miembro de la empresa y me comprometa con los objetivos de ésta:
 - b) ...me permite conocer sus objetivos y resultados:
 - c) ...me ayuda a entender cuál es la situación de la compañía en el mercado:
 - d) ...me ayuda a saber a qué se dedica la compañía:
 - e) ...me permite encontrar la información necesaria para realizar mi trabajo:
6. ¿Cree que la comunicación interna en Lozada Viajes favorece que el empleado conozca los valores de la compañía?:
 - No.
 - Poco.

- Si.
7. Si ha contestado "No", o "Poco" en la pregunta anterior: ¿A qué cree que se debe esto? Por favor, marque todas las opciones que considere oportunas:
- Falta de tiempo.
 - Falta de procedimientos claros (reuniones, presentaciones, etc.).
 - Desconocimiento de su relevancia para la empresa.
 - Falta de definición clara de estos valores.
 - Otro.
8. Valore del 1 al 5, donde 1 es la puntuación mínima y 5 la máxima, los siguientes aspectos sobre la comunicación con sus compañeros:
- ¿La comunicación es efectiva?:
 - ¿Sabe a quién se tiene que dirigir?:
 - ¿Fluye adecuadamente la información?:
 - ¿Considera que hay suficiente diálogo?:
9. Valore los siguientes aspectos sobre el uso de los canales de información:
- a) Reuniones:
- Se usa poco.
 - Uso adecuado.
 - Se usa en exceso.
 - No corresponde.
- b) Correo electrónico:
- Se usa poco.
 - Uso adecuado.
 - Se usa en exceso.
 - No corresponde.
- c) Teléfono:
- Se usa poco.
 - Uso adecuado.
 - Se usa en exceso.

No corresponde.

d) Comunicación informal:

Se usa poco.

Uso adecuado.

Se usa en exceso.

No corresponde.