



Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Graduación

**Propuesta de plan de comunicación interna y formación de líderes coach
para la agencia Lozada Viajes**

Alumna: Balti Karina

DNI: 24.355.745

Legajo: VRHU0953

Docente: Gambini Natalia

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

2.021

Resumen

El presente reporte de caso refirió a la Agencia Lozada Viajes, la cual se ha expandido por todo el país en sus más de 30 años de vida, pero que como toda empresa argentina ha tenido que adaptarse a las nuevas condiciones del contexto socio-económico imperante. El propósito principal del trabajo fue apuntar a la innovación y evolución, de comunicación interna y formación de líderes coach para la Agencia Lozada Viajes, para incrementar la productividad y rentabilidad de la empresa, con los aportes que brinda la tecnología. La idea fue trabajar sobre tres aspectos claves: implementación de un software, desarrollo de talleres de formación de líderes y diseño de planes de desarrollo profesional. Con un plan de comunicación basado en TIC y con formación de líderes de coach se buscó potenciar la concreción de logros, optimizar la confianza y desarrollar la proactividad, motivando el trabajo bidireccional y en términos económicos, alcanzar los mayores los beneficios que se reflejaran al replicar los aspectos positivos de esta, incrementando la productividad y la rentabilidad de la empresa en un 7%.

Palabras claves: Comunicación interna - Liderazgo coach - Recursos Humanos

Abstract

This case report refers to the Lozada Viajes Agency, which has expanded throughout the country in its more than 30 years of life, but like any Argentine company has had to adapt to the new conditions of the prevailing socio-economic context. The main purpose of the work was to aim at innovation and evolution, internal communication and training of coach leaders for the Lozada Viajes Agency, to increase the productivity and profitability of the company, with the contributions provided by technology. The idea is to work on three key aspects: implementation of a software, development of training workshops for leaders and design of professional development plans. With a communication plan based on ICT and with training of coach leaders it will be possible to enhance the realization of achievements, optimize confidence and develop proactivity motivating bidirectional work and in economic terms, the greatest benefits will be reflected by replicating the positive aspects of this, increasing the productivity and profitability of the company by 7%.

Keywords: Internal communication - Leadership coach - Human Resources

Índice

Introducción.....	4
Análisis de situación.....	6
Análisis del macro entorno.....	9
Político.....	10
Económico.....	10
Social.....	11
Tecnológico.....	12
Ecológico.....	12
Legal.....	13
Análisis del micro entorno: Las cinco fuerzas de Porter.....	14
FODA.....	15
Marco teórico.....	18
Diagnóstico y discusión.....	21
Plan de implementación.....	23
Objetivo General.....	23
Objetivos Específicos.....	23
Alcance.....	23
a. Comunicación interna.....	24
b. Formación de líderes coach.....	25
c. Plan de desarrollo profesional.....	25
Medición de la propuesta.....	27
Evaluación del impacto de la implementación.....	27
Conclusiones y Recomendaciones.....	30
Bibliografía.....	31
Anexo I	
Anexo II	

Introducción

En el presente reporte de caso, en el marco del trabajo final de graduación, se analizó la agencia Lozada Viajes en vista de la temática “Plan de comunicación interna y formación de líderes coach”.

La empresa Lozada Viajes lleva 34 años en el mercado. Es la red de franquicias de agencias de viajes más grande del país. Cuenta con 80 franquiciados distribuidos en 12 provincias, de las cuales, el 50% se encuentra en la ciudad de Córdoba. Se autodefinen como empresa y familia al mismo tiempo.

La agencia fue creada en 1.987 por Cecilia Trigo de Lozada, junto a su marido, Facundo Lozada bajo la estructura de una PYME familiar. Paulatinamente se fueron incorporando sus hijos a la empresa. En 2.004 abrieron las 3 primeras sucursales (2 en la ciudad de Córdoba y 1 en la ciudad de Bs. As.). En el año 2.014, uno de sus hijos, Juan Cruz Lozada, toma las riendas de la empresa renovando el equipo de trabajo y la gestión empresarial para continuar siendo la empresa N°1 en Argentina en franquicias turísticas (Canvas, 2021).

La empresa trabaja con ahínco en el fortalecimiento de su marca, lo que los llevó al desarrollo del espíritu Lozada, a través del cual demuestra su visión, orientada al placer de viajar y generar felicidad en sus clientes.

Para esta empresa, las relaciones con sus colaboradores tanto internos como externos, deben ser colaborativas, fundadas en la integridad y el beneficio mutuo, reconociendo que el crecimiento y fortalecimiento de la marca se logra con el compromiso mutuo.

Si bien la empresa es la N°1 en Argentina dentro del rubro de turismo y recreación, se detectaron algunas falencias dentro del área de RR HH donde se visualiza la posibilidad de realizar aportes, tales como: falta de un plan de desarrollo profesional planificado. Contar con líderes coach que puedan gestionar a los equipos, permitiría fortalecer la comunicación efectiva dentro de cada sucursal, como así también la comunicación bidireccional entre la sede central y cada franquicia. Otra oportunidad de mejora es el seguimiento a los

franquiciados. Si bien existe una comunicación fluida y constante apoyo desde la casa central, cada uno tiene cierta independencia, por lo que se debería desarrollar planes orientados a fomentar y fortalecer la cultura corporativa.

Capriotti (2009) es autor *“Branding Corporativo”*, donde presenta el concepto de comunicación interna como el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades. Esta obra, fue realizada en Santiago de Chile

Wilches (2020), en su TFG para la Universidad Siglo 21 titulado *“Plan integral de comunicación y formación en liderazgo en MAN – SER S.A”*, aborda la una temática similar a la que se propone en el presente estudio, pero con una propuesta para otra empresa de la provincia de Córdoba y toma como referencia la definición de comunicación interna de Custodia & Asunción (2014) según la cual se la considera orientada al grupo humano de la organización cuya función consiste en transmitir los objetivos de la empresa, fortalecer las relaciones interpersonales, generar identificación y mantener vínculos de comunicación constantes entre los distintos sectores de la compañía. La metodología adoptada para la realización de dicho trabajo consistió en analizar la situación de la empresa a través de PEST, FODA y las cinco fuerzas de PORTER, como así también se consideraron las limitaciones y las oportunidades con las que contaba la compañía, para poder desarrollar una propuesta de mejora en la estructura de la comunicación interna. Un trabajo muy enriquecedor que orientó el diseño del plan que se abordó en este reporte de caso.

Otro antecedente interesante es el trabajo propuesto por Farabello (2020), titulado *“Plan de Comunicación Interna 2.0 y Liderazgo Coach en Lozada”*, que se refiere a los líderes coach como las personas capaces de conducir las emociones y actitudes del equipo. Para ello cita a M. Dominici (2016) quien, en base a un estudio realizado, considera a la figura del coach como una guía para coordinar, frente a la necesidad de cambio, un plan de comunicación interna

orientado a alinear los objetivos individuales con los organizacionales, para la obtención de beneficios mutuos. Lo interesante de este trabajo es que marcó las pautas para elaborar una propuesta de implementación de un plan de acción impulsado por las nuevas herramientas de gestión 2.0, orientando el desarrollo de nuevas competencias y habilidades que propicien una actitud positiva frente al cambio apoyados en el trabajo de los líderes, creadores del trabajo en equipo, que fue uno de los aspectos que se pensó movilizar o atender con el presente reporte de caso.

Abordar los problemas de liderazgo y comunicación en la Agencia Lozada Viajes será el desafío del área de RR HH para lograr el funcionamiento armónico y eficiente de la organización, como así también el diseño de planes de desarrollo profesional, tendientes a fortalecer la cultura organizacional y aumentar el compromiso del equipo con aspiraciones a seguir creciendo dentro de la compañía. Un colaborador que se sienta motivado y reconocido, será un aliado para la consecución de la visión estratégica de la empresa, lo que se verá reflejado también en la relación con los clientes. Una comunicación clara y precisa es clave en la fidelización de los clientes.

En relación a lo anterior, será de vital importancia dotar a la organización de un plan de desarrollo profesional para incentivar y profesionalizar el desarrollo laboral y repercutir positivamente en la productividad.

Análisis de situación

La agencia Lozada Viajes, desde sus inicios en 2007, va evolucionando constantemente. Cree firmemente en que viajar es una necesidad; en que disfrutar de grandes vistas, conocer diferentes culturas y paisajes, tener nuevas sensaciones y vivir experiencias, solos o con familiares y amigos, renueva el alma.

Identidad Corporativa: La misma hace referencia a:

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” (Canvas, 2021)

Visión: “ser la empresa más inspiradora y querida de la Argentina” (Canvas, 2021)

Valores: calidad, creatividad, calidez, integridad, maestría en el hacer.

Estrategia de liderazgo: innovar en la gestión, lo que le permite brindar un servicio ágil, cómodo, personalizado, con altos estándares de calidad, creando productos turísticos que satisfagan las expectativas de los viajeros y les permitan ser artífices de sus viajes.

Objetivo: conquistar la excelencia. Para ello 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 (Canvas, 2021).

Según su directora ejecutiva, la empresa hace más de 30 años que trabaja en el desarrollo de su marca, lo que la diferencia de la competencia, teniendo una fuerte presencia e identidad en el mercado a través de la red más grande de franquicias de agencias de viajes de Argentina, con presencia en 12 provincias.

Otro factor diferenciador es el respeto por las leyes de los lugares donde operan y las normativas que regulan la jornada laboral, la política salarial y los convenios colectivos de trabajo.

Lozada Viajes logró certificación de calidad ISO 9001 tras varios años de esfuerzo y dedicación. Por esta razón, cuenta con la descripción de puestos, tareas y procesos.

Forman parte de su identidad corporativa, siendo sus pilares, las diferentes políticas: calidad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional, comercial, financiera, administrativa y de RR HH (por ser al área de estudio correspondiente a esta temática, se transcribe esta última política a continuación)

- Impulsar el desarrollo y crecimiento de los colaboradores, de acuerdo con las necesidades futuras tanto del colaborador como de la organización.

- Colaborar con la motivación en las relaciones humanas y con la mejora del clima laboral de la organización.
- Mejorar de manera continua la calidad y asignación de los recursos humanos a través de la gestión por competencias, logrando un beneficio para ambas partes.
- Generar concordancia entre la gestión de RR HH y el plan estratégico de la organización a través del trabajo interdisciplinario de los procesos y la definición de objetivos.
- Aportar al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno en constante cambio.
- Establecer la performance profesional compartida por todos los colaboradores de la organización y clarificar las nuevas expectativas y tendencias del negocio para lograr el trabajo con excelencia.
- Alinear prácticas de selección, evaluación de potencial, medición de desempeño, programas de sucesión y planeamiento de RR HH con base en las competencias y los objetivos definidos como claves para Lozada Viajes.
- Promover la mejora del saber hacer en todos los colaboradores mediante la definición de un estándar más elevado, proponiendo constantes capacitaciones pertinentes a cada puesto y colaborador.
- Crear, sostener y desarrollar el capital humano de Lozada Viajes, convirtiéndolo en una ventaja competitiva de la organización, sustentable en el tiempo.

Lozada Viajes otorga un valor especial a su capital humano, priorizando su bienestar y desarrollo, es por ello que trabaja en proyectos tendientes a lograr el desarrollo y crecimiento personal de sus colaboradores internos.

Cuenta con un campus virtual que permite la capacitación constante de sus colaboradores, con un contenido muy variado que les permite el cumplimiento de sus funciones (técnicas de ventas, capacitaciones brindadas por cadenas hoteleras, destinos turísticos, entre otras). Además, los miembros de la

red de franquicias, asisten a capacitaciones externas de cadenas hoteleras y destinos para complementar su actualización constante.

Cartera de productos: las franquicias de Lozada viajes comercializan una gran variedad de productos, tanto nacionales como internacionales. Entre ellos de destacan: vuelos, hotelería, trenes, cruceros, excursiones y paquetes turísticos, tanto en micros como aéreos.

Omnicanalidad: es otro concepto de innovación desarrollado por Lozada Viajes. Según la directora ejecutiva de la empresa, la omnicanalidad es el desafío de conectarlo todo. El concepto hace referencia a que en el Siglo XXI, la fuente de ventas no solo es la que ingresa por la puerta de la agencia de viajes, sino que tiene mucho que ver con lo que sucede en internet. Esta nueva forma de hacer negocios y satisfacer al cliente demanda inversiones tecnológicas costosas. Entre ellas, se necesita un desarrollador tecnológico para el *back office*, el desarrollo de una web y la integración de conectores *on line*, entre otras inversiones.

En el mismo sentido, la directora ejecutiva de la empresa sostiene que en la industria del turismo es de vital importancia la comprensión de la revolución digital y cómo se aplica a través de las nuevas tecnologías.

En Lozada Viajes, la omnicanalidad habla de un viajero único. Su puesta en marcha deriva en una línea telefónica para ventas/atención al cliente; línea para atención exclusiva a franquicias; redes sociales; casas Lozada (identidad de marca); *mailing* directo a la base de datos de viajeros y una web potente, donde las franquicias ya tienen presencia y aprovecharan el posicionamiento de la marca Lozada.

Análisis del macro entorno

Para realizar este análisis se utiliza el PESTEL, una herramienta de planificación estratégica que mide el impacto de los factores del macro entorno en la organización, lo que permite definir los planes de acción como así también tener presente el impacto que causan los mismos en la organización (Cervantes O. 2015)

Político

Desde el año 2019 Argentina se encuentra bajo la Presidencia de Alberto Fernández, siendo la Vice presidenta de la Nación Cristina Fernández de Kirchner.

Sumado al contexto de vulnerabilidad producto de la pandemia del coronavirus, Argentina se encuentra en proceso electoral para renovar las Cámaras de Diputados y Senadores.

Una de las mayores preocupaciones durante el 2021 tanto del Gobierno Nacional como de la población en general fue el acceso a las vacunas contra el covid. De acuerdo a las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS) quien considera a la vacunación como una herramienta de prevención fundamental para limitar los efectos sanitarios y económicos de la pandemia, el Ministerio de Salud de la Nación, diseñó el “Plan estratégico para la vacunación contra el covid-19 en Argentina”

Particularmente, la industria del turismo sufrió grandes pérdidas por los cierres de las fronteras. Actualmente se encuentra vigente desde el 07/08/21 la Decisión Administrativa 793/2021, DECAD-2021-793-APN-JGM- Prórroga, la cual regula el ingreso/egreso de las personas al país de acuerdo a la situación epidemiológica hasta el 01/10/21, según figura en el Boletín Oficial (2021)

Según la CAME (Confederación Argentina para la mediana Empresa) (2021), la temporada 2021 finalizó con un balance ajustado a la situación sanitaria y económica del país. Entre la segunda quincena de diciembre y fines de febrero, 22,4 millones de turistas eligieron vacacionar en destinos locales y realizaron un gasto directo de \$201.158 millones. Si bien cayó 28,9% la cantidad de gente que viajó fronteras adentro, en relación con el verano pasado, en muchas ciudades los empresarios consultados marcaron que la temporada fue mala, pero esperaban algo peor.

Económico

Con el dólar a \$185 y un riesgo país de 1.540 puntos, la situación inflacionaria de Argentina es el tema central de la economía.

En el marco de la deuda contraída durante el gobierno de Mauricio Macri (2015-2019) con el FMI por U\$S 45.000.000, para el economista Jorge Vasconcelos, investigador jefe del Ieral de la Fundación Mediterránea, el aumento exponencial de la deuda revela el escaso compromiso que la clase gobernante tiene con la salud del peso y hacia el rol del BCRA. El déficit fiscal, que se ha vuelto crónico, se financió con emisión en la primera versión del cepo, pero a un ritmo más acotado, y con deuda en el Gobierno de Cambiemos y ahora se financia con emisión y deuda, las dos cosas al mismo tiempo. El resultado de eso es la década de estanflación que vivimos y nos empobrece cada vez más, describe. (La Nación, 16/08/21)

La crisis de COVID ha provocado un colapso en los viajes internacionales. De acuerdo a la Organización Mundial del Turismo, las llegadas de turistas internacionales disminuyeron a nivel mundial en un 73% en 2020, con mil millones de viajeros menos en comparación con 2019, lo que puso en peligro entre 100 y 120 millones de empleos turísticos directos. Esto ha llevado a pérdidas masivas en los ingresos internacionales para las economías dependientes del turismo: específicamente, un colapso en las exportaciones de servicios de viajes (dinero gastado por visitantes no residentes en un país) y una disminución en las exportaciones de servicios de transporte (como los ingresos de las aerolíneas por boletos vendidos a no residentes). (Pulso turístico, 09/21)

Lo antes citado, demuestra la crisis que sufrió particularmente la industria del turismo a la que hace mención el presente reporte de caso, haciendo repensar a Lozada Viajes el desarrollo del turismo interno.

Social

Luego de las medidas de aislamiento sucesivas desde el inicio de la pandemia, (DNU 260/2020) que indicaba el ASPO (aislamiento social y preventivo obligatorio) se fueron sucediendo decretos que ampliaban la cuarentena estricta, luego se pasó al DISPO (distanciamiento social preventivo y obligatorio). Durante la primera etapa del aislamiento preventivo en el que sólo se permitía el trabajo a los sectores considerados esenciales, la crisis económica afectó a muchos sectores, entre ellos el comercio y el turismo, generando una alta tasa de desempleo y aumento de

enfermedades asociadas a factores psicológicos ligados a trastornos de ansiedad. Otro sector fuertemente afectado fue la educación, debiendo adoptar la virtualidad de la enseñanza en todos los niveles.

Tecnológico

La tecnología cobró mayor importancia en esta etapa. La adaptación a la educación virtual y el teletrabajo requirió de desarrollos tecnológicos como software y, aplicaciones específicas. Hasta el área de salud realizó innovaciones creando las “e-consultas” para casos que no revestían gravedad.

Esta situación llevó a una fuerte demanda de dispositivos (PC, notebook, tablets, celulares) para poder mantener la conectividad.

Lozada Viajes impulsó el desarrollo y perfeccionamiento de su plataforma web para el aprovechamiento de las ventas on line orientadas al turismo local, como así también el concepto de omnicanalidad, que hace referencia a la revolución digital.

Ecológico

En la actualidad los problemas más importantes son el cambio climático, la contaminación ambiental producida por el hombre, la creciente deforestación, las sequías entre otros.

Lozada Viajes, dentro de su política ambiental promueve:

- Velar por el uso racional de los recursos naturales, prevenir y controlar aspectos ambientales para reducir el impacto negativo sobre el medio ambiente.
- Elegir las herramientas e instrumentos de trabajo, instalaciones, equipo, capital y otros recursos no solo por su capacidad de lograr resultados, sino por la preservación y la calidad.

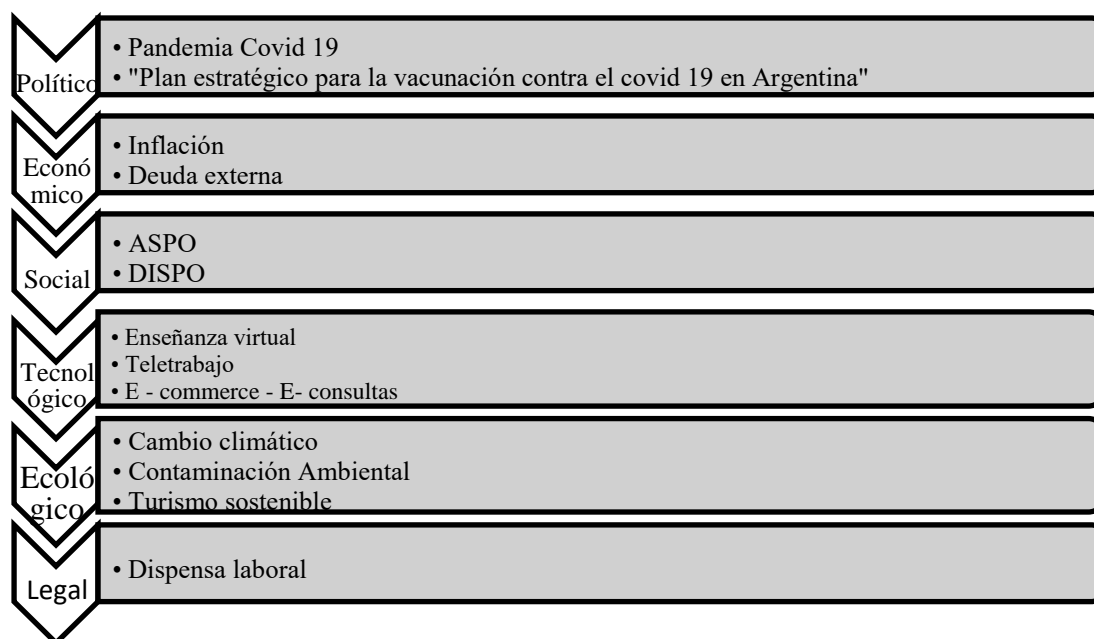
El año 2017 fue declarado como el “Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo por las Naciones Unidas”. Turismo sostenible o sustentabilidad en el turismo no solo es ecología natural, donde toda la experiencia del viaje gira alrededor de ecosistemas naturales y ambientales, sino que la sostenibilidad es un fenómeno transversal.

Legal

La resolución 207/2020 que entró en vigencia el 13/03/2020 dispensaba a la población considerada de riesgo y empleada en sectores considerados esenciales, de prestar servicios en sus lugares de trabajo. Estas personas fueron regresando paulatinamente a mediados de 2021 una vez que fueron inoculados contra el covid – 19. Mientras duró la licencia, el empleador estaba obligado a abonar las remuneraciones completas.

Con respecto a los temas legales, Lozada Viajes, se adapta en su totalidad a la legislación vigente en cada provincia en las que tiene sede, como así también al cumplimiento de la legislación laboral en cuanto a jornada laboral y remuneraciones.

Figura 1 – Análisis PESTEL



Fuente: elaboración propia

Análisis del micro entorno: Las cinco fuerzas de Porter

Esta herramienta permite identificar los factores externos que influyen de manera directa en la organización, ayudando a establecer un plan de acción.

Intensidad de la competencia actual: Dentro de los competidores directos, varios de ellos están desarrollando franquicias en todo el país además de las oficinas de ventas. Entre ellas se encuentran Despegar.com (agencia de viajes N°1 en Latinoamérica en venta *on line* y con 6 franquicias en Córdoba); TDH (52 franquicias actualmente); Grupo GEA (pool de agencias de viajes con más de 350 agencias adheridas en Argentina)

Competidores potenciales: El crecimiento de la venta *on line* significó una elevada competencia para Lozada Viajes. Algunas plataformas que ofrecen hospedaje y paquetes turísticos son: Booking.com, Al mundo.com, TripAdvisor, entre otros.

Productos sustitutos: En el contexto de pandemia, considerando el cierre de las fronteras, la fluctuación del precio del dólar y los altos impuestos para las tasas internacionales, se presenta la posibilidad de fomentar el turismo local, excursiones y turismo aventura en el país.

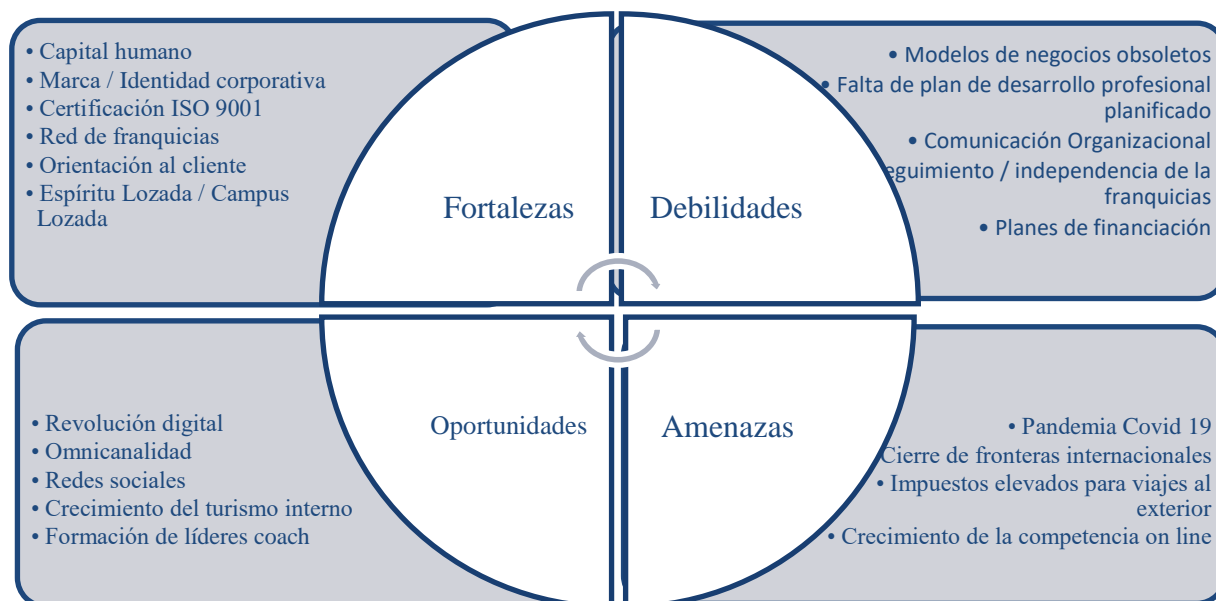
Poder de negociación de los proveedores: Por un lado se encuentran los productores de servicios (cadenas hoteleras, aerolíneas, cruceros, etc.) y por otro lado las mayoristas que offician de intermediarias entre los productores y consumidores. Booking, canal on line de hotelería, por ejemplo, es competidor y a su vez proveedor de Lozada Viajes.

Poder de negociación de los clientes: Lozada Viajes posee dos grupos bien diferenciados de consumidores: las franquicias que consumen la marca, cuya ventaja competitiva es la solidez y trayectoria de la marca. Por otro lado se encuentran los viajeros, quienes consumen la experiencia de viaje. Su beneficio diferenciador es la solidez de la empresa, su trayectoria y la agilidad para la resolución de imprevistos durante el viaje.

FODA

Es una herramienta que nos permite conocer las fortalezas que posee la empresa, las oportunidades para seguir creciendo, las debilidades que debe afrontar y las amenazas externas que la pueden afectar.

Figura 3 – Análisis FODA



Fuente: elaboración propia

Lozada Viajes es una empresa con un fuerte desarrollo de su marca, lo que genera la identificación y compromiso de los colaboradores con la misma como así también de sus franquiciados. Los elementos diferenciadores de su cultura corporativa son: Espíritu Lozada, Campus Lozada y Tienda Lozada. Su liderazgo es participativo y colaborativo.

Esta empresa como todas las de la industria del turismo, sufrieron las consecuencias de la pandemia que las llevaron a reinventarse y buscar nuevas alternativas para la captación y fidelización de sus clientes.

Desde la visión de Recursos Humanos, el capital humano con el que cuenta la empresa es el elemento diferenciador que le permitió hacer frente a los desafíos de la crisis provocada por la pandemia, no sólo desde el aspecto económico, sino social y tecnológico, debiendo adaptarse a los nuevos escenarios, marcados especialmente por la virtualidad.

Desarrollar estrategias de liderazgo que acompañen al equipo en la consecución de los objetivos planteados, fortalecerá una buena comunicación

interna. De esta manera, se puede reforzar la identidad corporativa diseñada por sus directivos.

La capacidad de los líderes es un factor fundamental para desarrollar la eficiencia y el alto rendimiento de los equipos para que la empresa pueda seguir creciendo en un mercado cada vez más competitivo. Diagramar y desarrollar la formación de líderes coach trae aparejado entre otros beneficios mejorar el clima laboral, aumentar la motivación en los empleados, descubrir nuevas aptitudes, y potencializar las capacidades de las personas.

Marco teórico

Se desarrollan a continuación los principales conceptos para la construcción del marco teórico: comunicación interna, liderazgo coach y plan de desarrollo profesional.

Comunicación Interna

Graverán (2017), citado por Oyarvide, Reyes & Montaña (2017), define a la comunicación interna de la siguiente manera: La comunicación interna incluye las acciones de comunicación que se realizan en las instituciones dirigidas al público interno. Comprende, mediante el empleo de diversos medios y canales, las estrategias y programas de comunicación. Está definida por la interrelación que se puede lograr entre el personal que compone la organización y su objetivo principal debe ser integrar, comprometer y movilizar al público interno con los objetivos de una institución (p 4-5).

La comunicación interna integra los canales que son pertinentes para los soportes utilizados y trabaja en los intercambios, relaciones interpersonales horizontales, ascendentes y descendentes. Si bien las organizaciones en los últimos años se han ido adaptando hasta comprender que la información más importante y satisfactoria no es la que emiten los directivos sino los líderes, quienes son los que se encuentran en cualquier momento de la organización. (Pintado & Sánchez, 2014).

Es muy importante que la comunicación sea efectiva, por tanto, hay unos puntos significativos a tener en cuenta como: claridad y concisión en el mensaje, que sea integradora, que se tenga aprovechamiento de los canales de información de comunicación, evitar el exceso de información, que la difusión sea permanente, utilización de términos que se adapten a la comprensión del oyente, revisión y perfeccionamiento constante de los canales de comunicación. Los canales de circulación de información son importantes y han evolucionado en gran medida gracias a la nueva tecnología, pero aun así el factor humano sigue siendo el más relevante a la hora de establecer una comunicación interna efectiva entre el personal de la organización (Diez. 2006). En este sentido resulta primordial considerar el caso de la comunicación digital que ha tomado protagonismo en los últimos tiempos y se ha impuesto como prioritaria en la actualidad gracias a su evolución exponencial, entendida esta como el intercambio

de información y conocimientos haciendo uso de las herramientas digitales. Esta forma de relacionarse permite utilizar diversos medios para plasmar todo tipo de elementos comunicativos: con imágenes, blogs, redes sociales, videos o páginas web y está presente en todas las empresas actuales debido a su eficacia y posibilidades de interacción a bajo costos con recursos disponibles al alcance de todos, como explica Ruiz (2018).

Para Capriotti (1998) quien define la comunicación interna como contar a la organización lo que la organización está haciendo, es fundamental la participación de todos los miembros de la organización en lo que la misma lleva a cabo, permitiéndoles colaborar, sugerir, comentar sobre los proyectos que se llevan a cabo, en definitiva, sentirse partícipes y no meros receptores de la información que proviene de sus superiores.

Liderazgo coach

Se toma como punto de partida la definición de Chiavenato, quien afirma que el liderazgo es “una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana” (2001: 314 - 315).

Para introducir el abordaje del liderazgo coach, se hará referencia a los orígenes del coaching, los cuales se remontan a los deportes, cuando a mediados de los años 80s, algunos entrenadores famosos empezaron a escribir sus experiencias y los administradores se interesaron en sus éxitos, al punto de que estudiaron y aprendieron los métodos de estos entrenadores y los aplicaron al mundo empresarial. Los efectos fueron importantes y lograron que las metas individuales y organizacionales se alinearan dando como resultado el progreso de muchas empresas (Scott, 2007, p 37)

Según lo antes referenciado, contar con un buen plan de comunicación interna que se encuentre alineado con la estrategia global de la organización, puede incrementar el compromiso de los colaboradores y su productividad a través de un mejor clima laboral, propiciando entorno productivo, armonioso y participativo.

El compromiso de los líderes y su accionar debe estar orientado a alinear los objetivos de cada colaborador con la estrategia de la empresa para potenciar los resultados, como así también inspirar a los empleados a desarrollar su máximo potencial brindando las herramientas para ello.

Plan de desarrollo profesional

Desde las organizaciones es importante abordar un plan de desarrollo profesional para incentivar el desarrollo laboral y repercutir positivamente en la productividad. Consiste en un proceso continuo marcado por el deseo de superación del empleado y se ha convertido en un aspecto clave para reducir inconvenientes para el departamento de RRHH.

Jiménez (2018) explica que el desarrollo profesional permite que cada persona se pueda mejorar y enriquecer para lograr los objetivos establecidos por la organización, abarcando procesos como toma de conciencia de valores, fortalezas, intereses y debilidades, identificación de objetivos profesionales y el diseño de planes de acción para lograrlos.

Así mismo, hay que destacar que, todas las organizaciones requieren de perfiles de puesto, ya que esto asegura que se lleven a cabo buenos procesos de contratación, se asegura que cada colaborador conozca su función y que se pueda medir el grado de desempeño de este para alentarlos a mejorar. Más precisamente los perfiles de puestos son descripciones concretas de las características, tareas y responsabilidades que tiene un puesto en la organización, así como las competencias y conocimientos que debe tener la persona que lo ocupe, según explica Coindreau (2021).

Fortalecer los procesos de comunicación interna, desarrollar líderes coach y contar con planes de carrera posiciona al área de RR HH de Lozada viajes en línea con las exigencias actuales del mercado ya que motivan a los profesionales a estar actualizados, ser proactivos y buscar la mejora continua de la organización a la que pertenecen.

Diagnóstico y discusión

De acuerdo al análisis realizado de la empresa y con el soporte bibliográfico, se considera que abordar la formación de los mandos medios y gerenciales como líderes coach y el fortalecimiento de la comunicación interna son los pilares fundamentales sobre los que debe trabajar el área de RR HH para el funcionamiento armónico y eficiente de la organización.

Luego de las fuertes restricciones que sufrió la industria del turismo, las nuevas flexibilizaciones y la apertura de las fronteras propician el momento justo para generar nuevos lineamientos en el área de Recursos Humanos, siendo este departamento troncal, en relación con todas las áreas de la empresa. Mantener una comunicación efectiva, tanto ascendente, descendente como horizontal, es fundamental para el desarrollo integral de todas las áreas, incluyendo a todos los franquiciados, a los que se hace partícipes de las nuevas estrategias.

Considerando que Lozada otorga un valor especial a su capital humano, priorizando su bienestar y desarrollo, el plan de implementación se enfocará por un lado, en el diseño de planes de desarrollo profesional, considerando los perfiles de cada puesto y las actitudes y aptitudes de los colaboradores. Esta acción se realizará con la intención de fortalecer la cultura organizacional, aumentar el compromiso del equipo con aspiraciones a seguir creciendo dentro de la compañía y aumentar el vínculo con la marca empleadora.

Por otro lado, se propone un taller para formar a líderes coach, destinados a gerentes y mandos medios, a través del campus Lozada, ya que esta herramienta tiene alcance a todas las franquicias de la organización. La implementación de este curso tendrá como beneficio aumentar la motivación de los empleados, desarrollar sus capacidades y habilidades y fomentar el crecimiento de la estrategia corporativa.

Además, en vistas a aumentar la eficiencia de la comunicación interna, se propone la implementación de un nuevo *software*. La utilización de las TICS en un contexto de revolución digital, es enriquecedor para una comunicación efectiva y

eficiente, que se verá reflejado en equipos de trabajo abocados al crecimiento de la organización...

Con un plan de comunicación basado en TIC y con formación de líderes de coach será posible potenciar la concreción de logros, optimizar la confianza y desarrollar la proactividad motivando el trabajo bidireccional y en términos económicos, los mayores beneficios se reflejarán al replicar los aspectos positivos de esta, incrementando la productividad y la rentabilidad de la empresa en un 7%.

Plan de implementación

Teniendo en cuenta lo antes expuesto, se presenta una propuesta de “Plan de comunicación interna y formación de líderes coach” en respuesta a las debilidades y oportunidades detectadas.

Objetivo General

- Diseñar un plan de comunicación interna y formación de líderes coach para la Agencia Lozada Viajes, para incrementar la productividad y rentabilidad de la empresa en un 7%.

Objetivos Específicos

- a) Incorporar un nuevo *software* para mejorar la comunicación entre los distintos equipos, como así también entre casa central y las franquicias.
- b) Implementar un taller de formación de líderes coach orientado a desarrollar competencias y habilidades comunicacionales y de gestión.
- c) Diseñar planes de desarrollo para los colaboradores comprometidos con la estrategia corporativa, que tengan interés, actitudes y aptitudes para crecer dentro de la empresa mediante la realización de talleres.

Alcance

Geográfico: Se implementará en la casa central ubicada en la provincia de Córdoba como así también en todas las sucursales y franquicias distribuidas en 12 provincias a través de la intranet. Para el cierre de las actividades, si las medidas sanitarias lo permiten, se propone un encuentro presencial entre todos los destinatarios de cada taller.

Temporal: El plazo de ejecución previsto es de 5 meses, a desarrollarse de enero a mayo de 2.022.

Acciones

a. Comunicación interna

El trabajo en equipo en una organización orientada a resultados es fundamental para lograr los objetivos propuestos. El balance de la comunicación, coordinada y alineada con los objetivos, se traduce en mejores resultados.

Desarrollo de la propuesta de intervención (Ver Anexo I)

- Acciones: se propone la implementación de la App Bitrix 24. Es una herramienta tecnológica que permite interactuar entre empleados, gestionar clientes y automatizar procesos. Cuenta con servicio de chat, mensajería, video llamadas, realizar video conferencias (que se pueden grabar) entre otros. Cuenta entre sus funciones la gestión de viajes: fomenta la productividad y agiliza el proceso de ventas, almacena y gestiona datos de los clientes y proveedores, brinda soluciones en línea, etc.
- Tiempo: Un encuentro semanal durante 2 meses, en enero y febrero (4 clases teóricas y una clase práctica por cada módulo). La capacitación estará a cargo del departamento de IT con el soporte del proveedor de la APP
- Recursos necesarios: PC, conexión a internet, refrigerio
- Expectativas de logro: Mejorar la comunicación entre los distintos departamentos de casa central, como así también en cada sucursal/franquicia y a su vez con el flujo de la comunicación entre casa central con las sucursales y franquicias.
- Indicadores de seguimiento: Lograr un crecimiento del 7% en la productividad de la empresa.

Tabla 1 – *Presupuesto I*

Honorarios Analista de RRHH externo	\$ 30.000
Artículos librería	\$ 3.000
Suscripción anual App Bitrix 24	\$353.946
Total:	\$ 386.946

Este curso está destinado a todos los miembros de la organización, ya que será la nueva herramienta de gestión que permitirá reemplazar a las que ya venían utilizando.

b. Formación de líderes coach

Contar con líderes coach es una ventaja competitiva para la organización, más aun considerando que deberá implementar nuevas estrategias para afianzarse en el contexto post pandemia. Mejorar la comunicación entre los equipos de trabajo se verá reflejado en el aumento de las ventas y productividad de los colaboradores.

Desarrollo de la propuesta de intervención (Ver Anexo II)

- Acciones: Se articulará la implementación del curso “Coaching y comunicación efectiva” a través de la plataforma Capacitarte, con el fin de desarrollar habilidades comunicativas, tratando de repensar y reflexionar sobre las maneras de interactuar y relacionarnos en los diferentes contextos laborales, sociales e interpersonales.
- Tiempo: el mismo tiene una duración de 5 clases de 3 horas cada una, una vez por semana. Se dictará en los meses de marzo y abril. Al finalizar el mismo, se organizará una jornada de debate para afianzar lo aprendido.
- Recursos necesarios: PC, conexión a internet, refrigerio
- Expectativas de logro: Mejorar los estilos de liderazgo, afianzar una comunicación asertiva y eficiente, lograr *feedbacks* constructivos.
- Indicadores de seguimiento: mejora en los KPI de RR HH (índices de ausentismo, rotación, tiempo de cobertura de las vacantes, etc.)

Tabla 2 – *Presupuesto II*

Honorarios Analista de RRHH externo	\$ 60.000
Artículos librería	\$ 3.000
Consultora Capacitarte	\$151.800
Total:	\$214.800

Este curso está destinado a los gerentes, jefes de áreas y al responsable de cada sucursal y/o franquicia.

c. Plan de desarrollo profesional

Objetivos de la actividad

Identificar a los colaboradores con aptitudes y actitudes para ascender y evolucionar profesionalmente dentro de la empresa e indagar sobre las necesidades de capacitación para el desempeño en el futuro puesto (conforme se presenten movimientos de desarrollo).

Esta acción trae aparejados beneficios tanto para la empresa, tales como retención del talento, menor rotación, mayor productividad y fidelidad de los equipos, como así también beneficios para los empleados: mayor estabilidad laboral, disminución del estrés, posibilidad de ascenso, mayor sentido de pertenencia, entre otros.

Desarrollo de la propuesta de intervención

- **Acciones:** En primer lugar, se organizarán talleres con personal operativo y mandos medios identificados con potencial a desarrollar (asociados con la evaluación de desempeño). Durante los talleres se buscará conocer en profundidad las expectativas y motivaciones de los empleados. En base a las respuestas suministradas, se desarrollarán capacitaciones para dar respuesta a las necesidades planteadas por los colaboradores.
- **Tiempo:** La actividad se desarrollará durante los meses de abril, mayo y junio, con un encuentro semanal, respetando las actividades operativas del negocio.
- **Recursos necesarios:** Sala de capacitación, proyector, rota folios, conexión a internet, refrigerio.
- **Expectativas de logros:** Al desarrollar nuevas competencias en los colaboradores, se espera que durante el proceso de evaluación de desempeño se obtengan mejores calificaciones, como así también que los PDI (planes de desarrollo interno) de cada colaborador, sean más ambiciosos.
- **Indicadores de seguimiento:** El principal indicador será la optimización del tiempo y el ahorro que se genera para cubrir las promociones. El éxito del programa se reflejará en la cantidad de puestos que se puedan cubrir con empleados que hayan participado de la presente capacitación.

Tabla 3 – Presupuesto III

Honorarios Analista de RRHH externo	\$110.000
Artículos librería	\$4.000
Total	\$115.000

Medición de la propuesta

Por medio de un diagrama de Gantt se presenta el desarrollo previsto de las actividades propuestas. Las mismas están contempladas para ser efectuadas en un lapso de 6 meses a partir de Enero de 2.022.

Tabla 4– Diagrama de Gantt

Actividad	Responsable	Jornadas	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun																		
			Semanas																							
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Presentación de la propuesta al Staff	Consultor RR HH	1																								
Talleres Planes de desarrollo profesional	Consultor RR HH	8																								
Taller Formación de líderes coach	Consultora Capacitarte	6																								
Programa de comunicación interna	Consultor RR HH - Gerencia	10																								
Análisis de resultado	Consultor RR HH	1																								

Evaluación del impacto de la implementación

Para determinar el beneficio de la propuesta, se utilizará el ROI, herramienta que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada, permitiendo analizar el rendimiento financiero de la empresa.

Considerando el estancamiento de la actividad turística durante el 2.020 por la pandemia del covid, se pretende con la presente propuesta incrementar un 7% las ganancias al finalizar el año 2.021.

Se toma como punto de partida para el análisis, el balance contable neto de Lozada viajes al cierre del 31/12/2018 y la inflación señalada por INDEC para la actividad turística en los años siguientes:

Tabla 5 – *Ganancia Neta a obtener*

Ganancia neta al 31/12/2018	\$ 22.792.452
Índice inflacionario anual al 31/12/ 2019 (44%)	\$ 10.028.678,88
Índice inflacionario anual al 31/12/2020 + primer semestre 2021 (42,02% + 29,1% = 71,12%)	\$ 16.209.991,86
Ganancia Neta actualizada por inflación 2019-2021	\$ 49.031.122,74
Ganancia neta a obtener (7%)	\$ 3.432.178,59

Tabla 6– *Inversión a realizar*

	Costo
Honorarios RR HH	\$200.000
Insumos librería	\$10.000
Insumos refrigerios	\$15.000
Consultora Capacitarte	\$151.800
Contratación anual Bitrix24	\$353.946
Inversión Total	\$730.746

ROI = Ingresos – Inversión / Inversión *
100

\$ 3.432.178,59- \$730.746 / \$730.746 * 100 = 369,68%

De acuerdo al análisis realizado, por cada \$100 invertido, la ganancia será de \$369,68. De esta manera se concluye que la propuesta es rentable y beneficiosa para la empresa.

Conclusiones y Recomendaciones

Luego de analizar la situación de la Lozada Viajes, tanto a nivel macro como micro, recurriendo a herramientas como Pestel y FODA, detectándose que a pesar de todas las fortalezas que posee, la comunicación no es valorada y atendida como se debiera, se consideró oportuno el diseño de un plan de comunicación interna y formación de líderes coach, haciendo foco en los aportes que ofrece la tecnología con el objetivo de incrementar la productividad y la rentabilidad de la empresa en un 7%.

Entendiendo que solo hay información cuando hay comunicación, se apuntó a revertir la cuestión con el diseño de un plan cuyos pilares fueron la implementación de un software, el desarrollo de talleres de formación de líderes y el diseño de planes de desarrollo profesional, entendiéndose que al verse favorecido el flujo de información y al sentirse los trabajadores cómodos y reconocidos en sus aptitudes y habilidades, el rendimiento y la proactividad redundarán en un aumento de la productividad, y en consecuencia optimizará la rentabilidad de la empresa.

Lo anterior permite afirmar que un plan de comunicación interna y de formación de líderes, constituye una herramienta importante para lograr un equipo alineado, cohesionado y comprometido con la esencia de la empresa, gracias a la transmisión y circulación de información relevante y estratégica en el ámbito corporativo.

Es por esto que en el presente trabajo se perfila como una condición necesaria y suficiente para alcanzar niveles comunicativos aptos para los tiempos actuales, basado en la incorporación de herramientas digitales, introduciendo la práctica del coaching para que los líderes adquieran nuevas habilidades comunicacionales, fomentando un plan de desarrollo profesional que optimice el funcionamiento de la organización.

Por último, hay que destacar que, resultaría beneficioso tanto para la dirección como para los colaboradores y socios franquiciados, incorporar un Gerente de Recursos Humanos al área de su mismo nombre para elevar el perfil estratégico de la misma y para optimizar sus procesos, entendiéndose que es imprescindible la gestión humana para el crecimiento y fortalecimiento empresarial.

Bibliografía

- Boletín Oficial. (10 de Agosto de 2021). Cierre de fronteras. Decisión Administrativa 793/2021. DECAD-2021-793-APN-JGM - Prórroga.
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. Recuperado de: http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo, Colección Libros de la empresa, Santiago.
- CAME, El turismo en pandemia <https://www.redcame.org.ar/novedades/10585/turismo-en-pandemia-la-temporada-2021-dejo-22-millones-de-turistas-y-gastos-directos-por-201158millones#.YT1J6zACRj4.whatsapp>
- Chiavenato, I. (2001). Administración: Procesos administrativos (3 Edición). Bogotá: Mc Graw-Hill
- Coindreu, R. (11 de Enero de 2021). Perfil de puesto ¿Qué son y cómo se hacen?
- Diez, F. (2006). Técnicas de comunicación: la comunicación en la empresa. España 2006.
- Pintado B y J Sánchez. (2014). Nuevas tendencias en comunicación estratégica. Tercera edición.
- Porter, M. (1982). Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores.
- Boletín Oficial de la Nación Argentina <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/247816/20210807>
- Brandolini, A, González Frógoli, M. Comunicación Interna. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69725>
- Cómo es el panorama político y económico de la Argentina de cara a las legislativas según los especialistas. Diario El Cronista <https://www.cronista.com/economiapolitica/como-es-el-panorama-politico-y-economico-de-la-argentina-de-cara-a-laslegislativas-segun-los-especialistas/>
- El Coaching Gerencial: Una Propuesta para Fortalecer el Liderazgo en las Organizaciones” Scott I, ISSN-e 1659-178X, Vol. 7, N°. 2, 2007, págs. 34-49

El impacto del covid afectó las economías dependientes del turismo. Pulso Turístico N°2410

http://www.pulsoturistico.com.ar/mas_informacion.asp?id=12261&titulo=Elimpacto-del-OVID-afecto-las-economias-dependientes-delturismo#:~:text=%C2%A9%202021%20PULSO%20TURISTICO%20-%20Edici%C3%B3n%20Nro.%3A%202410

Farabello, R. (2020). Plan de Comunicación Interna 2.0 y Liderazgo Coach en Lozada

Jiménez, A. (2018). Plan de Desarrollo Profesional y su importancia para las empresas. Revista Digital.

La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6174479.pdf>

La deuda del Banco Central sigue batiendo records. Diario La Nación, 16/08/21 <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-deuda-del-banco-central-sigue-batiendorecords-ya-supera-los-4-billones-nid16082021/>

Lozada Viajes <https://www.lozadaviajes.com/nosotros>

Viajes. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18923>

Villamil, E. E. (2017). La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/16401>.

Ruiz, A. (18 de Febrero de 2018). El concepto de comunicación digital en la actualidad.

Wilches, C. (2021), Plan integral de comunicación y formación en liderazgo en MAN – SER S.A <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/20450>

Anexo I

Nombre: *Capacitación App Britix 24*

Inicio: Enero 2022

Modalidad: 100% online. El curso puede hacerse desde cualquier computadora con conexión a Internet en donde, registrándose con usuario y contraseña. Es totalmente a distancia, y se dispondrá de un canal para hacer consultas al soporte técnico y otro para consulta al tutor. Este curso cuenta con material de descarga, chequeos de lectura y videos. Se podrá cursar desde distintas terminales, como ser: computadoras de escritorio, notebooks, tablets, iPad y celulares.

Duración: 8hs

Contenido:

<p>Módulo 1 Comunicación organizacional</p>	<p>Mensajería instantánea Llamadas de voz y video Telefonía Videoconferencias HD Calendarios grupales Dependencia de tareas Manejo del conocimiento Compromiso de los empleados Planificación de reuniones Red Social Privada Aplicación Móvil Servidor de correo electrónico Optimización de funciones/tareas</p>
	<p>Gestión de empleados Gestión de clientes (CRM) Centro de atención al cliente Ejecución de tareas y proyectos Programación</p>

Módulo 2
Sistema de
Gestión de Viajes

Organización de calendarios
Manejo de telefonía incorporada
Almacenamiento y uso compartido de archivos
Generación de archivos
Automatización de procesos
Documentos on line
Drive
Interacción con otras áreas

Anexo II

Nombre: *Coaching y comunicación efectiva*

Inicio: Marzo 2022

Modalidad: 100% presencial (virtual y física). El taller se desarrollará a través de clases teórico-práctico y de tutorías prácticas y simples para aplicar en la actividad cotidiana. Se trabaja sobre el aprender haciendo, como medio posibilitador de cambios. Se establece 8 encuentros presenciales para reforzar el aprendizaje de las herramientas desarrolladas. En los encuentros se facilitará material impreso a los participantes y se asesorará sobre las actividades a realizar en forma virtual.

Duración: 80 horas presenciales

Contenido:

<p>Módulo 1 El coaching y sus aportes a la comunicación</p>	<p>Coaching, definición. Aportes del Coaching a las organizaciones. Modelos de Coaching organizacional. Rol del coach y del consultor. El proceso de Coaching. Resultados extraordinarios. El poder del lenguaje. Acciones efectivas. Compromiso. Aprendizaje organizacional. Medición de objetivos. Análisis de resultados. Plan de desarrollo.</p>
	<p>La Comunicación interpersonal. Comunicación efectiva. Escucha activa. El rol de la intuición.</p>

<p>Módulo 2 Comunicación efectiva - Comunicación interpersonal</p>	<p>El respeto en lo vincular. La empatía. Aprendiendo a comunicarnos efectivamente. Estilos de comunicación. Principios en asertividad. Valores. Técnicas de comunicación. Desarrollo de fortalezas. Puesta en práctica.</p>
<p>Módulo 3 Feedback</p>	<p>La importancia de las conversaciones. Tipos de conversación. Compromiso con las acciones. Feedback, definiciones. Reglas del feedback. El feedback como oportunidad. La planificación del feedback. Lo evaluativo y lo descriptivo del feedback. Efectos y resultados. Desarrollo de competencias personales. Aproximaciones en gestión emocional.</p>