

Universidad Empresarial Siglo XXI



“Fortalecimiento organizacional mediante implementación de Plan de Comunicación Interno y desarrollo de líderes-coach”

Caso Lozada Viajes

Miranda Paz Capellino

D.N.I. 37.518.211

Legajo VRHU04231

Seminario Final de Recursos Humanos

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

2021

Resumen

Tras resurgir el sector del turismo de la crisis mundial que provocó la pandemia, que lo relegó completamente y lo dejó a la espera de un mejor escenario que le permitiera reponerse, las empresas de dicho rubro deben formular estrategias clave para recuperar sus ganancias. A continuación se presenta un plan de implantación para la compañía Lozada Viajes. Para ello se realizó un minucioso análisis macro y micro del contexto en el que está inmerso así como un estudio interno. Ambos permitieron evaluar los puntos débiles que le restaban productividad. En función de las falencias observadas, este reporte de caso buscó optimizar los canales de comunicación interna, conjugando la utilización de Tics y el desarrollo de líderes coach. Además, se presentaron aportes de especialistas como respaldo. El resultado cuantitativo que arrojó el presente trabajo demuestra que por cada peso que invierta el Grupo Lozada en el plan, obtiene \$1,71 de ganancias.

Palabras claves: Comunicación interna – Tecnologías de la información y comunicación – Líder coach

Recomendaciones

After the resurgence of the tourism sector from such a global crisis as the pandemic, which had been completely relegated to waiting for a better scenario that would allow it to recover, companies in this area must formulate key strategies to recover their profits. Below is an implementation plan for the company Lozada Viajes. To this end, an impaired analysis was carried out, both macro and micro, of the context in which it is immersed and also an internal study that allowed to evaluate which were the weak points that subtracted productivity. Based on those shortcomings that were observed, this case report sought to optimize the internal communication channels between the headquarters and the franchises, combining the use of information and communication technologies and the development of coach leaders.

The contributions of specialists who support this report were presented. The quantitative result of this paper shows that for each peso Lozada Group invests in the plan, obtains \$1.71 in profits.

Keywords: Internal communication – Information and communication technologies – Coach leader.

Índice

Introducción.....	4-5
Análisis de situación.....	6-13
<i>Análisis PESTEL</i>	7-9
<i>Análisis de las cinco fuerzas de Porter</i>	9-10
<i>Análisis FODA</i>	10-13
Marco teórico.....	14-17
<i>Comunicación interna</i>	14-15
<i>Tecnologías de la información y comunicación</i>	16-17
<i>Líder Coach</i>	17
Diagnóstico y Discusión.....	18-19
Plan de implementación.....	20
<i>Objetivo general</i>	20
<i>Objetivos específicos</i>	20
<i>Alcance</i>	20
<i>Acciones</i>	20-23
<i>Medición de la propuesta</i>	23-25
Conclusión.....	26
Bibliografía.....	27-28
Anexo.....	29-30
<i>Anexo I</i>	30-31

Introducción

Lozada viajes es una agencia de viajes líder en el sector turístico nacional posicionada como la empresa número uno en Argentina en franquicias turísticas. Sus comienzos datan del año 1987 en la ciudad de Córdoba, cuando Cecilia Trigode Lozada junto a su marido Facundo Lozada decidieron emprender en la negocio del turismo. A partir del año 1990 se dedicaron a trabajar de forma activa sus hijos en la empresa. Unos años más tarde agregaron a su cartera de productos viajes de negocios para las empresas de Córdoba, además de los viajes de esparcimiento. Fue en el año 2004 cuando inauguraron sus primeras tres sucursales, mientras ya esbozaban los bocetos para iniciar su plan de franquicias (Canvas, 2021)

Tal como afirma Canvas (2021), fue elegida por VISA en el año 2009 como la empresa de turismo preferida en el interior del país, dejando una base para el sector sobre la financiación en cuotas y la realización de campañas de marketing innovadoras para dicho sector. Además, desde el año 2018, el Grupo Lozada adquirió la Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad al cumplir con las Normas ISO 9001:2015. De esta forma, dicho grupo logró posicionarse como la red de franquicias más grande de la república distribuidas en doce provincias.

Como problemática principal, se observa que, si bien esta agencia ha sabido ubicarse en el mercado turístico nacional e internacional a través de su posicionamiento por la marca y su gran número de sucursales, se detecta que no hay una comunicación demasiado fluida entre la casa central y las demás sedes. Existe una hegemonía de la operatividad de las ventas online en la casa central, de forma casi inconsciente ésta “relega” o “aisla” a las franquicias, sin contemplar que también constituyen buena parte de la cartera de clientes y que forman parte del Grupo Lozada. Otra falencia que se aprecia, es que no se desarrollan líderes.

Diversas investigaciones han estudiado los efectos de la existencia de canales comunicacionales eficientes y la influencia de líderes en dichos canales. Se presentarán a continuación algunos de los antecedentes que analizaron dicha problemática y que dan sustento a este reporte.

Kristensen (2020), en su reporte de caso realizado en Córdoba, Argentina considera la implementación de herramientas para facilitar la comunicación interna

bidireccional y la formación de líderes, con un seguimiento de su cumplimiento. Habla además de resaltar la importancia de gestionar la comunicación como una herramienta y medio para alcanzar los objetivos organizacionales, y a la vez que se gestiona y capacita al capital humano a través del desarrollo de competencias digitales.

Lagares (2021), en su reporte de caso elaborado en Córdoba, Argentina resalta la importancia de tres pilares fundamentales relacionados entre sí que sirven de sustento académico: comunicación interna, tecnologías de información y comunicación(Tic's) y liderazgo coach. El primero hace foco en la implementación de un plan de comunicación transversal dirigido a toda la organización, el segundo concepto trata la incorporación de tecnologías como soporte y canales digitales, y en cuanto al último, recalca como principal objetivo la formación de líderes que logren una sinergia grupal.

Bertolotto (2019), en su reporte de caso confeccionado en Córdoba, Argentina afirma que establecer líderes coach permite desarrollar un vínculo humanitario con los integrantes de forma multidisciplinaria, facilita el diálogo necesario para crear compromiso, genera objetivos comunes al grupo, alienta las acciones por medio de la motivación y recalca que logra empoderar a los trabajadores. De esta manera, disponer del personal incentivado y capacitado le confiere a la compañía contar con su máximo rendimiento en la ejecución de las funciones diarias, generando así ventaja competitiva en concordancia con objetivos empresariales propuestos.

Habiéndose expuesto los antecedentes que sirven de guía para el presente trabajo, se pueden dimensionar los efectos positivos que resultan al fusionar las siguientes concepciones: efectiva comunicación interna, existencia de líderes y empleo de nuevas tecnologías.

En un mundo en constante cambio y competitividad, es imprescindible que las organizaciones sepan adaptarse a este dinamismo. Para ello es necesario adecuen sus instrumentos de trabajo a los fines de lograr maximizar los resultados.

Esta investigación focalizará sus esfuerzos en demostrar la importancia de optimizar la comunicación interna, el desarrollo de líderes-coach y la utilización de nuevas tecnologías en la compañía Lozada Viajes para la consecución de las metas institucionales. La realización de este tipo de estudios le brindará a la empresa nuevos paradigmas de gestión organizacional y le añadirá una mayor ventaja competitiva.

Análisis de situación

Fiel a su misión, dedicada al arte de viajar, Lozada Viajes está comprometida en trabajar arduamente para que las personas logren viajar y conocer los asombrosos paisajes que ofrece el mundo. Es por ello que mantiene así su slogan característico llamado *espíritu Lozada* (Canvas, 2021).

Sostiene la firme visión de ser la empresa de viajes más inspiradora y querida del país. Sus valores para llevar a cabo su cometido son la calidad, la creatividad, la calidez, la integridad, la maestría en el hacer y las relaciones asociativas (Canvas, 2021).

Canvas (2021), agrega además que su identidad corporativa consta de las siguientes aristas políticas: calidad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional, comercial, recursos humanos y financiera administrativa.

En esta realidad globalizada y vertiginosa, en donde la tecnología cambia constantemente los modelos de trabajo, esta empresa avanza hacia la evolución de la *omnicanalidad*, cuya herramienta clave de trabajo es el internet. La *omnicanalidad* es el desafío de conectarlo todo, de lograr unificar todos los canales de ventas en un mismo mensaje al cliente. De esta manera, se plantea la interrelación de (a) la venta offline y online; (b) los operadores mayoristas que venden a las agencias y poseen su propia red de sucursales o venta online; (c) las agencias independientes y (d) los sistemas de franquicias de turismo (Canvas, 2021).

Continuando con el concepto de *omnicanalidad*, la misma hace referencia a un “viajero único”, y su propuesta deriva de lo siguiente:

- Una línea 0800 LOZADA destinada a la atención a clientes tanto para la venta telefónica como la atención al usuario
- Un teléfono exclusivo para brindar asistencia a sucursales
- Las redes sociales de la casa central y las que utiliza cada franquicia
- Casas Lozada
- *Mailing* directo a la base de datos de viajeros
- Una única página web, donde los franquiciados poseen protagonismo (Canvas, 2021).

Continuando con el estudio del caso, se delimitará el contexto en cual se encuentra inmerso la empresa, sujeta a factores externos generales (macro entorno) que se ven influenciados por el mercado, para ello se utilizará la herramienta PESTEL; y a factores internos que impactan directamente en la organización (micro entorno), por lo que se empleará el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

Cabe destacar en principio que el mundo se vio paralizado por la pandemia del Covid-19, impactando ésta de forma directa y/o transversal en los factores anteriormente mencionados.

Análisis PESTEL

Factor político: es una variante económicamente determinante ya que de acuerdo a las políticas instauradas en el país pueden facilitar o no la actividad turística. Prácticamente el sector estuvo paralizado durante todo el año 2020, causando drásticas consecuencias económicas en la industria hotelera, líneas aéreas, agencias de viajes, y otros debido a las restricciones de aislamiento y prevención impuestas por la situación sanitaria global. Como resultado, la actividad económica se vio suspendida. Aunque es importante enfatizar las distintas medidas y los protocolos en relación al turismo implementados por el gobierno para ayudar a mitigar la crisis. Algunas de las políticas realizadas fueron destinar fondos para afrontar las contribuciones patronales, pago de trabajadores/as, planes y créditos otorgados al sector turístico, y para promocionar el turismo en el interior del país (Ley Nacional N° 27563, 2020).

Se debe remarcar además que a pocos meses de haber asumido el actual Jefe de Estado, el mundo se vio afectado por el virus, y hubo una puja entre el gobierno que dejaba su mandato y el vigente, por crear “mejores escenarios resolutivos” en torno a las medidas que habría tomado si hubiera estado al mando del país. Sumado a la presión ejercida por los argentinos, expectantes de las acciones que tomaba frente a este hecho, se pudo divisar que esta mirada angustiante puso bajo la lupa las acciones gubernamentales tendientes a la espera de comenzar a flexibilizar las restricciones y prohibiciones, también influyó a que actualmente se retorne de a poco a la normalidad. Acorde a que los casos de covid se encuentran en franca disminución.

Factor económico: La crisis económica que atraviesa la Argentina presenta una pérdida de ingresos para las empresas del sector en cuestión, debido a la gran

devaluación de la moneda nacional seguido de una gran inflación. Desde hace años que el país no se logra recuperar de estos canceres y la crisis producto del coronavirus acentúa aún más este drástico escenario.

Factor social: El país está sufriendo las secuelas que dejó la pandemia, que produjo una alta tasa de desempleo debido al cierre de muchas empresas y a recortes de personal, está impactado de manera significativa en la disminución del consumo. Este panorama tan desalentador y de incertidumbre ha generado malestar y estrés en la población ya que se vieron sumamente afectados aquellos que quedaron desempleados o que sus ingresos o ventas se vieron disminuidos. Si bien el panorama es más alentador que al del año pasado, aun así un gran número de la población no logra recuperarse de tamaña crisis. Aunque los que no se vieron demasiado afectados por la misma, poseen un gran deseo de viajar ya que durante el año pasado no fue posible.

Factor tecnológico: Es un elemento clave que genera competitividad en las empresas de turismo. Dijimos anteriormente que vivimos en un mundo en permanente evolución, en donde las empresas deben estar a la altura de las circunstancias, en caso contrario se vuelven obsoletas y pierden ventaja competitiva.

Factor ecológico: Son muchas las empresas del sector que han madurado hacia una mayor conciencia ecológica, adoptando medidas que promulgan el cuidado del medio ambiente y un desarrollo sustentable. Nuestro país se rige para este caso por la Ley Nacional N° 25.675 (2002), habiéndose firmado además diferentes tratados internacionales con el objeto de promover mejores prácticas y tecnologías que generen un impacto nonocivo en el medio ambiente. Desde hace algunos años, a través del ecoturismo, se busca fijar una alternativa de turismo que contribuye a la formación de la educación ambiental de todos los actores del sector en cuestión. Existen distintos destinos en nuestra nación que son ideales para realizar estas prácticas de revalorización tales como parques nacionales, áreas protegidas y el entorno tropical. Cuando durante la pandemia los seres humanos debieron quedarse en sus casas, los animales invadieron las calles de todo el mundo. Incluso algunos que se creían extintos. Estos sucesos potenciaron una mayor conciencia en torno a un replanteamiento de los cuidados del ecosistema y de un turismo sustentable.

Factor legal: La actividad turística nacional se rige actualmente por la Ley Nacional N° 25997 (2004). Al hablar de este factor también cabe mencionar el hecho de

que debido a la emergencia sanitaria durante el año pasado y este, se aprobaron reglamentaciones en relación a la toma de medidas que tienen el fin de sostener y reactivar el turismo nacional. En dichos términos legales también existen requisitos sanitarios restrictivos de la entrada y salida del país que impiden o desalientan la actividad turística.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El poder de los consumidores hace referencia al control que tienen los clientes de influenciar o no en la regulación de los precios o en demandar mayor exclusividad en el servicio en función del nivel de competencia del mercado. La cartera de productos Lozada se adapta a un amplio abanico de potenciales compradores, desglosados en dos grupos: las franquicias y los viajeros. En cuanto al primer grupo, se puede decir que tiene un poder de negociación elevado ya que al consumir la marca que cuenta con respaldo por su trayectoria, le exigen a Lozada Central un servicio diferencial. Y con respecto al segundo, se desprenden dos categorías: gran número de clientes que influenciará en la baja de precios ya que corresponde en su mayoría a niveles adquisitivos representados por la clase media que buscan un servicio estándar, razón por la cual resulta una amenaza competitiva debido a la gran oferta que existe en el mercado que obliga a rebajar las tarifas; y por otro lado existe un sector minoritario representado por la clase alta, que desea un mejor servicio y que obliga a aumentar los costos operativos ya que exige mayor calidad. Esto obliga a que la agencia deba estar a la altura de las expectativas de este tipo de turistas y que se logre destacar del resto de la competencia ofreciendo paquetes que resulten atractivos o/y personalizados añadiéndole algún valor agregado al servicio.

El poder de los competidores hace alusión a las empresas rivales que también funcionan como intermediarias. Como se mencionó anteriormente, Lozada Viajes ha sido posicionada como la red de franquicias más grande de Argentina, lo que le otorga un diferencial importante debido a su marca y a que conjuga el comercio online con la venta tradicional a través de oficinas y franquicias. Pero como es sabido, vivimos en un mundo globalizado en donde la información está disponible al alcance de nuestras manos con solo apretar el buscador en nuestro celular, es por ello que resulta imperioso que las agencias consigan persuadir a posibles consumidores a través de propuestas, promociones, paquetes y marketing/publicidad que la destaque del resto. De esta forma,

se “gana” al viajero la que logre ofrecerle un mejor abanico de alternativas. Reportur (2016),llevó a cabo un estudio del ranking de las diez agencias de viajes con mayor presencia física de acuerdo a la cantidad de puntos de venta, en primer lugar se encuentra Lozada Viajes, y luego lo posicionan Almundo, Buquebus Turismo, Babel Viajes, Viajes Falabella, Pezzati Viajes, TijeTravel, Garbarino Viajes, Best Day Argentina y por último Ati Viajes.

El poder de los sustitutos puede estar conformado por diversos actores, desde los propios productores/proveedores del servicio turístico hasta plataformas online que sirven de nexo entre anfitriones y huéspedes. Para el primer caso se pueden nombrar las compañías aéreas, que forman parte del paquete turístico que ofrecen las agencias pero que además poseen su propio negocio de comercialización, sustituyendo así a las empresas de viajes que funcionan como intermediarias.En cuanto al segundo se encuentra como por ejemplo AIRBNB. Dicha plataforma se encarga de poner en contacto al anfitrión (propietario de la casa/departamento) con el huésped y le ofrece todas las alternativas que posee en función de su búsqueda (Muriel, 2021).

La fuerza de las barreras de ingreso, hace referencia a que la expectativa de ingreso de nuevos competidores es relativamente baja debido a que la crisis sanitaria azoto muy duro a la industria del turismo y el sector recién esta intentando reponerse de las grandes pérdidas sufridas. La situación actual de crisis del país dificulta esta posibilidad de posibles ingresos.Todo ello sin sumar que se deben crear alianzas estratégicas para lograr ingresar y posicionarse en el mercado.

La fuerza de los proveedoresse encuentra representada por los productores, cuyo rol es el de, precisamente,proveerle a las agencias los productos/servicios turísticos haciéndoles llegar las propuestas a la clientela. Pero además, estas compañías son las que comercializan directamente sus propias propuestas a los consumidores. Existe un gran número de distintos proveedores en el rubro, tales como las cadenas hoteleras, las aerolíneas, las empresas de transporte, los atractivos turísticos, que establecen de antemano las pautas y metodologías de la actividad comercial turística. Se puede decir que Lozada Viajes posee una amplia gama de mayoristas, pero su poder de negociación está delimitado por las normas impuestas por los proveedores.

Para la elaboración de un diagnostico organizacional se realizará un análisis de situación de la agencia través del instrumento FODA.

Análisis FODA

Fortalezas

- Equipo humano
- Posicionamiento de la marca en el país
- Gran red de franquicias
- Prestigio y experiencia en el rubro
- Alianzas estratégicas
- Líderes proactivos y en constante capacitación
- Descripción detallada de puestos, tareas y procesos
- Amplio abanico de clientes
- Convenios comerciales-académicos
- Visión estratégica
- Variedad en unidades de negocios con productos propios

Oportunidades

- Turismo aceptado como actividad de desarrollo económica mundial
- Incursión de *low cost* en la nación y nuevas rutas
- Autorización del Banco Central de la Republica Argentina para la venta de monedas extranjeras
- Crecimiento del campus Lozada
- Lanzamiento de segunda marca
- Finalización de época de aislamiento social preventivo obligatorio
- Mayor flexibilización de restricciones de ingreso y egreso
- Programas de incentivos turístico
- Gran deseo del turista por viajar, debido a la culminación del aislamiento

Debilidades

- Modelo de negocios obsoleto tecnológicamente
- Ausencia de seguimiento en la gestión hacia franquicias
- Falta de *expertise* tecnológico
- Carencia de alternativas de medios de financiación para los viajeros
- Escasa comunicación interna entre la casa central y las franquicias

- Falta de perfil de líderes coach en las franquicias
- Incongruencia entre la estrategia organizacional y la efectiva puesta en marcha de las iniciativas estratégicas planteadas.
- Falta de plan de desarrollo profesional planificado
- La operatividad del consumidor online se encuentra centralizada

Amenazas

- Crecimiento agresivo por parte de la competencia online
- Incremento del número de clientes con acceso a internet
- Mayores exigencias de los consumidores en cuanto a rapidez de resolución de conflictos o respuesta a consultas
- Incertidumbre en cuanto a la evolución del contexto epidemiológico mundial
- Situación de crisis del país
- Cambio desfavorable del tipo de cambio de la moneda nacional

Habiéndose analizado el contexto general y particular y diagnosticado la situación de Lozada Viajes se puede divisar que, en términos de competitividad la empresa debe estar a la altura de sus rivales pero posee sistemas de tecnologías obsoletos, pese a su reto tecnológico de *omnicanalidad*, pues se evidencia falta de comunicación entre la casa central y las franquicias, debido a que la información no se transmite a través de canales de comunicación bidireccionales eficaces. No existen líderes de ningún tipo, por lo que se generan lagunas de desinformación que impiden el intercambio rápido y preciso de un mensaje y/o meta fijada, y que dificultan el buen funcionamiento y consecución de los objetivos propuestos.

Esta ausencia de utilización y articulación de los recursos humanos y tecnológicos queda en evidencia por la deficiente comunicación que tienen la casa central y los franquiciados en sus actividades tácticas, tales como selección y seguimiento de personal, administración, ventas y manejo de redes sociales, que provoca descoordinación en la toma de decisiones, ya que no todas las sucursales ejecutan las tareas mediante el mismo procedimiento. La falta de desarrollo de líderes-coach en la compañía acentúa aún más esta desarticulación, debido a que propicia la generación de una cultura ambigua, un clima laboral tenso, falta de trabajo en equipo y todo ello afecta la imagen de la marca Lozada Viajes. En el mismo sentido, la no utilización de

soluciones tecnológicas acorde al entorno actual obstaculizar los canales de comunicación y repercute en el rendimiento organizacional, y debiera ser un elemento clave a considerar teniendo en cuenta el gran número de sedes que posee.

Marco teórico

En este apartado, se presentan los temas de mayor relevancia que fundamentan el presente trabajo como la comunicación interna, las tecnologías de la información y comunicación y el líder coach, de acuerdo a la mirada de distintos autores.

Comunicación Interna

Puchol (2003) advierte la confusión que se presta al hablar de información y comunicación debido a que en ambos casos se requiere de un emisor del mensaje, un receptor del mismo, un canal que una a ambos actores y por supuesto, un mensaje. Pero para que exista comunicación además se debe agregar a este proceso un último elemento, *feedback* retroalimentación, necesario para que se intercambien los roles, es decir, el emisor se convierta en receptor y el receptor en emisor. Define a la Comunicación Interna (CI) como aquellos instrumentos de gestión destinados a optimizar la comunicación de una empresa con su propio personal, cuya finalidad es la de asegurar la cohesión interna. Además destaca los siguientes objetivos específicos:

- Transmitir los valores de la cultura de la empresa
- Desarrollar sentido de pertenencia y compromiso del trabajador con la empresa
- Asegurar la efectividad de los mensajes de la estrategia y la política empresarial
- Concientizar a los trabajadores respecto al protagonismo que poseen en cuanto al logro de la satisfacción del cliente, y del rendimiento organizacional
- Promover la escucha activa del personal
- Reforzar las relaciones interdepartamentales
- Fortalecer el papel de la gerencia y fomentar su capacidad de liderazgo
- Combatir con el radiopasillo
- Desarrollar un ambiente de confianza en la empresa

Se necesitan tres tipos de comunicación para que una organización funcione eficientemente: (a) una comunicación vertical ascendente, que de acuerdo a la línea jerárquica acoja las inquietudes y estados de ánimo desde el nivel más bajo y las traslade al más alto, lugar donde se adoptan las decisiones; (b) una comunicación vertical descendente, que también a través de la estructura del organigrama descienda las políticas y estrategias, que se convertirán luego en pautas y procedimientos en todos

los niveles; y (c) una comunicación de carácter horizontal, a fin de que todos los departamentos trabajen de forma sinérgica (Puchol, 2003).

Puchol (2003) define a la CI como el sistema nervioso de una empresa, cuya función es la de recibir y transmitir impulsos asegurando el correcto funcionamiento de sus componentes y su coordinación armónica.

Tecnologías de la información y comunicación

Continuando con los aportes de Puchol (2003), enfatiza además las ventajas de implantar la comunicación electrónica en la organización, llamada también intranets, debido a que incrementa la ventaja competitiva, mejora la moral del personal y facilita a la compañía a hacer llegar la información en tiempo a los clientes y proveedores que necesiten.

“Una intranet consiste en un sistema de información interna basado en tecnología Internet: servicios de red (web), protocolos de comunicación TCP/HTTP y publicaciones en HTML” (Puchol, 2003, p. 358).

Puchol (2003) asegura que la intranet en una empresa conecta a sus empleados y su información de forma tal que permite incrementar la productividad del personal, proveer un fácil acceso a la información y transformar la navegación a través los recursos y aplicaciones de la organización en una actividad necesaria y habitual. Se trata en definitiva, de la conectividad en la virtualidad que permite la comunicación entre dos o más integrantes de la compañía.

Puebla y Montero (2018), en su trabajo de investigación en Madrid, España hacen hincapié en que transmitir los mensajes de la organización e informar a los empleados de una manera eficiente que posibilite la bidireccionalidad de la comunicación requiere de la dotación de herramientas apropiadas para que la comunicación fluya en ambas direcciones y que de respuesta, al derecho de información que tiene el personal sobre su empresa.

“La transformación digital de las empresas favorece el desarrollo e implementación de nuevos canales virtuales que dinamizan la comunicación interna, con nuevos formatos y contenidos involucra al personal, generando grupos de trabajo más colaborativos y transparentes que mejoran el desempeño y alinean la cultura corporativa con el proyecto empresarial” (Puebla y Montero, 2018, p. 125).

Líder coach

De acuerdo al aporte realizado por la Junta de Extremadura (2018) en su guía, los líderes-coach son personas que poseen un liderazgo nativo gestado por el desarrollo de aptitudes conceptuales y de comunicación. Destaca que es imprescindible el esfuerzo personal por aprender a escuchar al otro y valorar sus ideas, y que su función básica es la de transmitir energía y creatividad a su equipo. Afirma además que el Coaching es una manera de enfocar y desarrollar el mejor rendimiento de los individuos, valorando su potencial. Para ello, es indispensable la adquisición de determinado tipo de habilidades con el fin de lograr impulsarse a sí mismos y al grupo, cuestionándose así sus propios paradigmas.

Muñoz y Díaz (2014) en su investigación de carácter descriptivo fundamentan que el coaching es una gran oportunidad para las organizaciones ya que es posible hacer que las cosas sucedan, mediante la generación de un clima y de condiciones laborales adecuadas y la generación de eficiencia en los procedimientos, en la medida que se hagan cargo de lo que están construyendo o destruyendo. Aseguran además que es vital para el logro de estos resultados el trabajo con directivos, ya que la organización es el reflejo del estilo de dirección.

En función de lo expuesto por los autores, es preciso destacar los numerosos beneficios que se pueden adquirir al conjugar estos tres ejes temáticos interrelacionados entre sí, comunicación interna, tecnologías de la información y comunicación y líder coach. Es indispensable disponer de canales eficaces de comunicación y de líderes que, mediante dichos canales sean capaces de motivar y lograr la unidad con el fin de alcanzar los objetivos individuales y empresariales formulados.

Diagnóstico y Discusión

Se observa que la empresa Lozada Viajes presenta algunos problemas centrales tales como, la existencia del conocido *radiopasillo*, ya que desde la casa central no se comunican ni las tareas operativas ni las estratégicas por medio de conductos formales, y la información ingresa, pero de manera errónea o ambigua, generándose un malestar por parte de las sucursales ya que se siente relegadas, y los gerentes no se logran posicionar firmemente en su rol de líderes lo que hace que el resto del personal no se sienta valorado. Estos son los motivos principales que producen un retraso en el rendimiento operativo de las sucursales ya que no funcionan de forma coordinada a la casa central

En función de todo lo expuesto anteriormente, se consigue detectar que el problema trascendental que atañe a la compañía Lozada Viajes es la falta de una comunicación interna eficiente que transmita en tiempo y forma la información a todos los destinatarios implicados. En el mismo sentido, la carencia de tecnologías y herramientas comunicacionales agrava aún más esta situación, ya que los receptores del mensaje no se encuentran geográficamente en la misma zona, razón por la cual es fundamental disponer de instrumentos digitales rápidos. Sumándole a esta problemática la falta de capacitación de gerentes y mandos medios en liderazgo orientado al coaching, que resulta imprescindible ya que son ellos los encargados de hacer llegar las estrategias expresadas por la alta dirección a los miembros de la organización.

Se pueden apreciar los impactos negativos que produce en la organización examinada una comunicación ineficiente, ya que la desinformación provoca ambigüedad y desorden en la toma de decisiones tácticas de las franquicias y una pérdida de los valores, la cultura y las metas propuestas por la casa central. Además, la falta de desarrollo de líderes coaching perjudica a la marca debido a que no se incrementa el potencial de sus miembros y los mismos desconocen cuáles son los planes estratégicos, lo que produce falta de compromiso y desunión. Estos factores disminuyen la productividad del personal, la competitividad de la compañía en relación con sus rivales y la distinción de la imagen corporativa que caracteriza al Grupo Lozada.

Con todo lo descrito, se pretende arribar a la imperiosa necesidad de desarrollar e implementar un Plan de Comunicación Interno Integral que proponga mejorar las deficiencias anteriormente expuestas. De esta manera, se plantea la aplicación de

instrumentos tecnológicos que optimicen la comunicación interna y también la formación de líderes-coach, con el objetivo de tener un mayor seguimiento, acompañamiento y vinculación entre la casa central y las franquicias, minimizando así la brecha que existe entre las mismas. Dicho plan repercute directamente en el desempeño de los gerentes que van a disponer de las aptitudes necesarias para liderar al resto del personal, y a su vez los empleados van a desenvolverse de una forma más eficiente, que se verá reflejado en una mejor atención al cliente, lo que producirá clientes satisfechos, incrementando así la rentabilidad de Lozada Viajes en consonancia con sus estrategias establecidas.

Plan de implementación

Objetivo General

- Diseñar e implementar un Plan de Comunicación Interna en la empresa Lozada Viajes con la finalidad de incrementar la productividad empresarial.

Objetivos Específicos

- Instalar un sistema integral tecnológico entre casa central y franquicias a través de la herramienta digital Slack para la vinculación virtual de las mismas.
- Promover la utilización de canales de comunicación formales basados en el empleo de cuentas electrónicas institucionales, videollamadas y videoconferencias
- Capacitar en liderazgo coaching a los mandos medios y gerentes

Alcance

La logística del plan se llevara a cabo en la ciudad de Córdoba Capital ya que la casa central de Lozada Viajes se encuentra instalada en esa localidad. La duración será de 4 meses, a partir del 1 denoviembre hasta el 28 de febrero del 2022.

Acciones

Instalación de sistema integral tecnológico

- **Fundamentación:** El uso de esta aplicación está dirigida a toda la organización y permite mantener a todos los empleados conectados permanentemente y a que pueden acceder de forma más rápida a la información necesaria. De esta manera, se propone lograr un mayor involucramiento de todos los miembros debido a que a través de la plataforma virtual la comunicación es más fluida que por otros canales tradicionales en donde se genere además un espacio de intercambio de opiniones e ideas entre todas las sucursales.
- **Acciones concretas:**
 - a. Contratación con la empresa que provee el software.
 - b. Implementación de la aplicación a través de la descarga del programa en computadores y celulares del personal.
 - c. Capacitación al personal de soporte informático.

- d. Charla informativa acerca del uso y políticas de la aplicación.
- e. Control y seguimiento sobre la efectividad del programa.
- Recursos involucrados:
 - a. Humanos: Áreas de Recursos Humanos y de Sistemas. Toda la plantilla de personal de Lozada Viajes.
 - b. Materiales: Computadoras y celulares para descargar la aplicación.
 - c. Económicos: Pagar a la empresa por la implementación del software y cuota mensual para la mesa de autoayuda.
- Destinatarios: El total de empleados de la casa central y las 80 franquicias.
- Responsable: Empresa que ofrece el servicio llamada *Slack*.
- Presupuesto: \$200.000 + \$7.000 mensuales.
- Duración: 3 meses (Noviembre-Enero).

Promoción de canales de comunicación

- Fundamentación: Fortalecer los canales formales de comunicación con el fin de disminuir la comunicación informal y de promover una cultura en donde los miembros se sientan identificados con la compañía y se puedan afianzar los vínculos entre las franquicias, a través de compartir los mismos procesos y objetivos, no solo estratégicos sino también operativos, entre las distintas sucursales y la casa central.
- Acciones concretas:
 - a. Reunión introductoria con el objetivo de expresar la finalidad de esta acción.
 - b. Creación de cuentas electrónicas institucionales para todos los miembros de Lozada.
 - c. Descarga de la app Google Meet en las computadoras y celulares para realizar las videollamadas.
 - d. Programación de videoconferencias periódicas para llevar a cabo reuniones informativas en donde se genere un clima de debate y escucha activa para aportar nuevas propuestas o solucionar problemas.
 - e. Selección de forma aleatoria de un equipo de trabajo de diferentes sucursales y encomendarle como tarea una cantidad de ventas con el fin de sumar puntos y el último día laboral de diciembre el grupo con mejor desempeño

será recompensado con un bono estímulo. Para dicha actividad se utilizarán los medios de comunicación institucionales.

- f. Envío vía e-mail de un listado con diferentes ejes temáticos a todo el personal de las distintas sucursales en relación a consultas frecuentes o inquietudes a fin de que opten por uno. El tema o asunto más petitionado va a ser tratado la semana entrante en una reunión a través de videollamada. Para ello se asignan al azar grupos de distintas franquicias con el propósito de que puedan participar todos y relacionarse entre sí a través de la virtualidad.
 - g. Control y seguimiento de los avances respecto a los beneficios de estas herramientas digitales.
- Recursos:
 - a. Humanos: Áreas de Recursos Humanos y de Sistemas. Incluye a todos los empleados de Lozada Viajes.
 - b. Materiales: Solo se requieren computadoras y celulares para instalar la aplicación.
 - c. Económicos: Se precisa una suma de dinero para entregarle al equipo ganador el bono.
 - Destinatarios: El personal completo de la casa central y los franquiciados.
 - Responsables: Áreas de Sistemas y de Recursos Humanos.
 - Presupuesto: \$75.000 aproximadamente.
 - Duración: 4 meses (Noviembre-Febrero).

Capacitación a los mandos medios y gerentes

- Fundamentación: Es imprescindible que los mandos medios y gerentes cuenten con las herramientas de liderazgo necesarias para poder vincularse con su equipo de trabajo de una forma eficiente, que logren empoderarse de su rol y además que puedan transmitir esa actitud al resto del personal. (Ver en Anexos el Plan de Capacitación de Mandos Medios y Gerentes).
- Acciones concretas:
 - a. Contratación de la empresa que va a llevar a cabo la capacitación a distancia.
 - b. Envío vía e-mail de guía informativa sobre la capacitación a los participantes del curso.
 - c. Implementación del dictado del curso.
 - d. Control y seguimiento sobre la efectividad de la actividad.
- Recursos:

- a. Humanos: Áreas de Recursos Humanos y de Sistemas, y Mandos medios y gerentes.
 - b. Materiales: Se necesitan computadoras ya que la modalidad del curso es virtual.
 - c. Económicos: Al ser una capacitación externa se debe pagar a la Universidad Tecnológica Nacional de Buenos Aires(UTN.BA), que consideró el número de participantes y además como se trata de una empresa de turismo que se vio sumamente afectada por la pandemia, se logró acordar una promoción.
- Destinatarios: Dirigido a los mandos medios y gerentes. (El total de participantes es de 120. Este es un número aproximado sobre la cantidad de líderes que posee el Grupo Lozada teniendo en cuenta las 80 franquicias y la casa central).
 - Responsables: Profesores de la UTN.BA.
 - Presupuesto:\$500.000.
 - Duración: 4 meses (Noviembre-Febrero).

Medición de la propuesta

Diagrama de Gantt

Tabla 1.

Actividades	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Instalación de sistema integral tecnológico																
Contratación con la empresa proveedora del software																
Implementación de la app Slack																
Capacitación al personal de soporte técnico																
Charla informativa																
Control y seguimiento																
Promoción de canales de comunicación																
Reunión introductoria																
Creación de cuentas electrónicas																
Descarga de la app Google Meet																
Programación de videoconferencias informativas																
Selección de equipos de trabajos para realizar tareas grupales																
Envío vía e-mail de listado con ejes temáticos a tratar																
Control y seguimiento																
Capacitación a los mandos medios y gerentes																
Contratación con la UTN.BA																
Envío e-mail de guía informativa																
Implementación del dictado del curso																
Control y seguimiento																

Retorno sobre la inversión (ROI)

Se presenta a continuación el presupuesto necesario para la ejecución del plan:

Tabla 2.

Inversión	
Instalación app	\$207.000
Bono estímulo	\$75.000
Capacitación	\$500.000
Honorarios	\$100.000
Total	\$882.000

Para adquirir los datos cuantitativos de las rentabilidades anuales se realizó el cálculo en función de la inflación de cada año, tomando como base el informe financiero al 31 de diciembre de 2018 de la compañía, que fue de \$14.239.286,11 (Canvas, 2020). En el año 2019 la inflación reflejó un 53% aproximadamente. Debido a la crisis sanitaria, el rubro del turismo, como se indicó más arriba se vio drásticamente afectado por lo que la inflación alcanzó una caída del 77%. Para el año actual se tomó en cuenta el impacto de la inflación durante el primer semestre, por lo que se atribuye un 25,5% durante ese periodo.

$$14.239.286,11 \times 53 / 100 = 7.546.821,63 \text{ (2019)}$$

$$7.546.821,63 \times -77 / 100 = 1.735.768,97 \text{ (2020)}$$

$$1.735.768,97 \times 25,5 / 100 = 442.621,17 \text{ (1º semestre 2021)}$$

De acuerdo a los importes obtenidos, se muestra a continuación el cálculo desarrollado para conseguir el ROI:

Tabla 3.

Rentabilidad	
2018	14.239.286,11
2019	7.546.821,63
2020	1.735.768,97
2021	442.621,17
Total	23.964.497,22
10% (Beneficio)	2.396.449,19
Beneficio-Inversión	1.514.449,19
/ Inversión	1,6324
x 100	171,62
ROI	171,62%

Con la implementación del presente plan, se pretende obtener un 10% del porcentaje de la rentabilidad. El resultado del ROI refleja la efectividad del proyecto, ya que por cada valor de un peso invertido Lozada Viajes genera \$1,71 de ganancias.

Conclusión

Habiendo analizado la situación actual de la compañía Lozada Viajes, que presenta deficiencias en sus procedimientos de trabajo, se pudo determinar que los mismos tienen su origen en la ausencia de una comunicación interna eficiente, hecho que se agrava aún más al no disponer de herramientas digitales que la agilicen. Además, no se instruye a los mandos medios y gerentes en el desarrollo de un perfil de líder coach, necesario para poder dar cumplimiento a las actividades claves de la empresa en consonancia con los objetivos propuestos por la alta gerencia. Es imprescindible que el Grupo Lozada se actualice en relación al uso de nuevas tecnologías y de nuevos conceptos de capacitación del liderazgo. Este estudio evidencia los beneficios que pueden obtenerse al invertir en este plan de implementación con el fin de mejorar la comunicación y transmisión de la información entre la casa central y todas las franquicias.

En un mercado altamente competitivo, resulta imperioso focalizar todos los esfuerzos en detectar las deficiencias que posea la empresa y desarrollar las estrategias necesarias a fin de incrementar la rentabilidad organizacional.

Recomendación

Ya que dicha propuesta promete una maximización de la productividad en el corto/mediano plazo, se sugiere implementar nuevamente el plan a fin de actualizar el mismo a las nuevas demandas que surjan en un largo plazo, en cuanto a nuevas políticas de comunicación y de capacitación que se estén utilizando en un futuro cercano.

También se recomienda realizar una evaluación de desempeño en un mediano plazo a los mandos medios y gerentes a fin de evaluar si el curso de capacitación cumplió con las expectativas en cuanto al desenvolvimiento de dichos empleados.

Bibliografía

Bertolotto, N. E. (2019). *La importancia del plan comunicacional y liderazgo coach en tiempos de crisis organizacionales* (Tesis de grado), Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina.

Gallego, G. (24/07/2016) *Ranking de agencias argentinas por cantidad de puntos de venta*. REPORTUR. Recuperado de

[Ranking de agencias argentinas por cantidad de puntos de venta | Noticias de turismo REPORTUR](#)

Gobierno de la República Argentina (2004). *Ley general del medio ambiente*. Recuperado de

[Texto completo | Argentina.gob.ar](#)

Gobierno de la República Argentina (2020). *Ley de sostenimiento y reactivación productiva de la actividad turística*. Recuperado de

[Ley N° 27.563, Ley de sostenimiento y reactivación productiva de la actividad turística | Argentina.gob.ar](#)

Gobierno de la República Argentina (2004). *Ley Nacional de Turismo*. Recuperado de

[Ley 25997/2004 | Argentina.gob.ar](#)

Junta de Extremadura(2018). *Guía Líder Coach*.

Kristensen, L. A. (2020). *Propuesta de Plan de Comunicación Interna y formación de líderes coach en Lozada Viajes* (Tesis de grado), Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina.

Lagares, M. L. (2021). *Implementación de un plan de comunicación interna para A.J. & J. A. Redolfi S.R.L basado en el liderazgo en coach* (Tesis de grado), Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina.

Muriel, E. (2021) *Airbnb: impuestos para anfitriones y huéspedes*. Evelyn Muriel contadora de emprendedores. Recuperado de

[Airbnb: impuestos para anfitriones y huéspedes \(evemuriel.com\)](#)

Muñoz M., C. y Díaz V., O. (30/10/2014) *El coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las empresas y los coaches. Suma de negocios.*

Recuperado de

[Visor Redalyc - El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches](#)

Puchol, L. (2003). *Dirección y gestión de Recursos Humanos.*

Puebla Martínez, B. y Montero, J. F. (2018). Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones para móviles. *Revista Prisma Social*, N°22. Recuperado de

<http://revistaprismasocial.es/article/view/2590>

Universidad Siglo 21. Canvas (2021). Lozada Viajes. Recuperado de

[Reporte de caso - Módulo 0: SEMINARIO FINAL DE RECURSOS HUMANOS 09-AUG-21 11-DEC-21 \(instructure.com\)](#)

Anexo

Anexo 1

PLAN DE CAPACITACIÓN MANDOS MEDIOS Y GERENTES

OBJETIVO GENERAL

Adquirir los fundamentos del liderazgo y el coaching a través de la comprensión del rol del líder y de la motivación, así como de la construcción de los equipos de trabajo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Implementar un proceso de coaching.

Identificar los distintos tipos y estilos de liderazgo que existen.

Dominar las principales técnicas y herramientas que facilitan el trabajo en equipo y mejoren la cohesión y la orientación a objetivos.

Aprender cómo motivarse a sí mismo/a, a otras personas y a equipos de trabajo.

DESTINATARIOS

Curso destinado a todas aquellas personas que quieran incorporar las habilidades del liderazgo y el coaching para su desarrollo personal y profesional

MODALIDAD

La modalidad del curso es online.

CARGA HORARIA Y DURACION

60 horas de carga horaria con una duración de 8 semanas.

TEMARIO

2 Módulos

Modulo 1: Liderazgo y motivación

Unidad 1: Liderazgo 1 Parte

Tema 1 Conceptos del liderazgo

Tema 2: Competencias del liderazgo

Tema 3: Inteligencia emocional en el liderazgo

Unidad 2: Liderazgo Parte 2

Tema 1: La comunicación efectiva

Tema 2: Coherencia y credibilidad del líder

Unidad 3: Motivación Parte 1

Tema 1: Qué es la motivación

Tema 2: Claves para construir y llenar una buena mochila de motivación

Unidad 4: Motivación Parte 2

Tema 1: Cómo motivar

Tema 2: El poder que hay dentro de nosotros

Módulo 2: Trabajo en equipo y coaching

Unidad 1: Trabajo en equipo Parte 1

Tema 1: Trabajo en equipo. Conceptualización y contexto

Tema 2: Competencias y habilidades básicas del trabajo en equipo

Unidad 2: Trabajo en equipo Parte 2

Tema 1: El proceso del trabajo en equipo

Tema 2: En conflicto en el trabajo en equipo

Unidad 3: Coaching Parte 1

Tema 1: Qué es el coaching

Tema 2: Influencias en el desarrollo de la sesión de coaching y el desarrollo personal

Tema 3: Tipos de coaching

Unidad 4: Coaching Parte 2

Tema 1: La sesión de coaching

Tema 2: Herramientas prácticas de trabajo