

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Implementación de un plan de comunicación interna y formación de
liderazgo coach en Lozada Viajes y Turismo”**

Alumno: Gabriel Jorge Quintana

DNI: 18097522

Legajo: VRHU17931

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2022

Resumen

El reporte de caso fue realizado en Lozada Viajes, una importante red de franquicias del interior del país creada por el matrimonio de Cecilia y Facundo a fines de los años 80, siendo desde ese entonces una empresa familiar dedicada a viajes al exterior y corporativos a la provincia de Córdoba, donde se encuentra su sede de gobierno. Luego de un exhaustivo análisis se pudo determinar que los problemas que tenía la compañía estaban relacionados con el escaso desarrollo de sus canales de comunicación y con mandos medios que carecían de competencias directivas. Motivo por el cual fue diseñado un plan de implementación que tuvo por objetivo optimizar los canales de comunicación de Lozada Viajes con sus franquiciados mediante la implementación de un plan de comunicación digital, e impulsar la conexión entre los equipos de trabajo a través de capacitar a los mandos medios en liderazgo coach. Habiendo obtenido como resultado una interconectada que pone el desarrollo del trabajador en el centro.

Palabras Clave: Comunicación Interna – Comunicación Digital – Red Social – Liderazgo Coach

Abstract

The case report was carried out in Lozada Viajes, an important network of franchises in the interior of the country created by the marriage of Cecilia and Facundo in the late 1980s, since then it has been a family business dedicated to foreign and corporate travel to the Córdoba's province, where its seat of government is. After an exhaustive analysis, it was determined that the problems that the company had were related to the poor development of its communication channels and to middle management that lacked managerial skills. Reason why an implementation plan was designed with the objective of optimizing the communication channels of Lozada Viajes with its franchisees through the implementation of a digital communication plan and promoting the connection between work teams through training managers media in coach leadership. Having resulted in a comprehensive intercommunication plan that puts the development of the worker in the center.

Keywords: Internal Communication – Digital Communication – Social Network – Leadership Coach

Índice

Resumen.....	1
Abstract.....	1
Introducción.....	4
Marco de referencia institucional	4
Descripción de la problemática.....	4
Resumen de antecedentes	5
Relevancia del caso	5
Análisis de Situación	7
Descripción de la situación	7
Análisis del contexto.....	8
Diagnostico organizacional.....	11
Análisis desde el perfil de los recursos humanos.....	13
Marco teórico.....	15
Diagnóstico y discusión	18
Declaración del problema	18
Justificación del problema.....	18
Conclusión Diagnostica	19
Plan de Implementación.....	20
Objetivo general.....	20
Objetivos Específicos.....	20
Alcances.....	20
Programa 1 – Mejorando los canales existentes	20
Programa 2 – Generando relaciones humanas.....	22
Programa 3 – Actualizando a los mandos medios y directores	23
Presupuesto general	25
Conclusion	26

Referencias.....	27
Anexos	29
Anexo I - Plan de formación de lideres coach.....	29

Introducción

Marco de referencia institucional

Lozada Viajes es una importante red de franquicias del interior de la República Argentina, que tiene presencia en 13 provincias y más de 80 locales para la adquisición de servicios turísticos. La sede central se encuentra en la provincia de Córdoba de donde son oriundos sus fundadores, siendo el objeto de estudio de este trabajo, en donde se abordará la gestión de la comunicación interna y el liderazgo coach orientado a los mandos medios de la organización.

Esta empresa, surgirá como un emprendimiento de la joven pareja integrada por Cecilia y Facundo, quienes deciden instalar en su ciudad natal una agencia de viajes inicialmente con viajes a Brasil, destino favorito de la familia Lozada, produciéndose la apertura en el año 1987, a la cual bautizaron como Lozada Viajes. Ante el éxito que significaron los primeros viajes, se vieron en la obligación de contar con un coordinador para este segmento del mercado y es así como se suma Santiago uno de sus hijos.

Tres años más tarde, se sumarán a la compañía sus otros dos hijos Juan Cruz e Iván, y posteriormente Javier, con esta incorporación toda la familia se concentró en el crecimiento de la compañía, inicialmente con la incorporación de viajes de negocio y la apertura de 3 sucursales, dos en Córdoba y la tercera en Buenos Aires, sobre la calle Florida que es el sector de la ciudad en donde están presentes los principales referentes del sector. Mientras se realizaban las aperturas sus hijos menores planificaban lo que sería años más tarde, la red de franquicias más importante del país en materia de turismo.

En 2014 los fundadores de la compañía deciden dar un paso al costado y dejar el negocio en manos de Juan Cruz, quien toma una decisión que cambiaría el rumbo de la compañía al renovar a todos los equipos de trabajo y la imagen corporativa tan distintiva en la actualidad de colores naranjas y grises, con la finalidad de seguir conservando la reputación como número 1 en franquicias turísticas.

Descripción de la problemática

En función de los datos disponibles obtenidos de la organización, se podría realizar una primera aproximación a la problemática que presenta, en donde se puede diagnosticar que los canales de comunicación interna con los que cuenta, son débiles y no logra la sinergia con sus franquiciados debido a la limitada autonomía de gestión que estos poseen, haciéndose muy

difícil el cumplimiento de los objetivos trazados, atento a que éstos no cuentan con la información necesaria, que les permita realizar las campañas de marketing de acuerdo a sus necesidades.

Lozada, es una empresa que gestiona únicamente en su sede central y recauda de lo que hacen sus franquiciados, con quienes se reúne sólo una vez al año en la Provincia de Córdoba.

Resumen de antecedentes

Algunos autores tomaron la problemática de la comunicación interna y el liderazgo coach en investigaciones anteriores que servirán como marco referencial de este reporte de caso.

Dueñas Pedro P. y Garcia Maria (2013) en el artículo publicado en la revista Historia y Comunicación Social, de Cadiz, España, el estudio de la comunicación interna en el contexto del grado de publicidad exponen que la comunicación interna fomenta las relaciones entre los miembros de la organización ya que asocia la sana comunicación entre los empleados con el desempeño laboral. En la medida en que los empleados se sientan escuchados y tomados en consideración pondrán mayor énfasis en el cumplimiento de los objetivos y concluye que la comunicación interna hoy en día debe ser entendida como aquella que fluye desde y hasta los públicos internos de las organizaciones: empleados, accionistas y propietarios con el fin de aunar esfuerzos y conseguir los objetivos marcados por la organización.

En lo referido al liderazgo coach Gabriel Urchipía, Valeria Schiavo, Paula Luiggi y Diego Liberti (2019) publican en la revista de la Universidad del Salvador un artículo titulado Liderazgo Global y Coaching Organizacional en donde expresan que los líderes coaches exitosos poseen ciertas características comunes, relacionadas con el conocimiento, competencias y habilidades. Siendo las principales características el manejo de los negocios, la interacción, la habilidad para hablar y expresarse correctamente, habilidades cognitivas particulares para gestionar entornos de trabajo complejos, extroversión, empatía, precisión, estabilidad emocional y franqueza.

Relevancia del caso

La relevancia que tiene para la sociedad este reporte de caso, es poder demostrar como la comunicación interna juega un rol fundamental en las organizaciones debido a que con la incorporación de nuevos canales se pueden generar grandes beneficios entre los que se pueden mencionar, la satisfacción del cliente interno por contar con la información que necesitan, la

generación de nuevas ideas que mejoren los procesos y sobre todo el poder sentirse parte de una organización que valora las ideas de todos sus miembros.

También es importante destacar que el líder coach, es aquella persona que puede lograr grandes cambios con pequeñas acciones, siendo este el principal motivo por el cual las empresas deben ir hacia un estilo de mando medio que no se dedique exclusivamente a controlar, sino más bien que pueda acompañar, gestionar y mejorar las competencias de sus equipos de trabajo.

Por lo expuesto anteriormente se puede concluir que el principal aporte de este trabajo es que las empresas si gestionan a la comunicación y cuentan con líderes coach pueden posicionarse dentro de las líderes en el mercado que operan.

Análisis de Situación

Descripción de la situación

Lozada es una empresa que está presente en 13 provincias del país gracias a su red de franquicias, teniendo solo 4 locales propios y más de 80 gestionado por terceros, con una estructura sólida en su Casa Matriz, pero un escaso desarrollo en la gestión de sus franquicias, debido a que estas no gozan de autonomía para llevar adelante los distintos procesos administrativos y de marketing.

La relación de la casa central con el resto de los locales, se da únicamente mediante el uso del correo electrónico o el teléfono, solo en casos de urgencia y anualmente se realiza una reunión con fines sociales e informar los objetivos del año siguiente.

En lo relacionado con sus recursos humanos, estos dependen del Departamento de Administración y solo realizan tareas relacionadas con las capacitaciones de los trabajadores, y selección de algunos perfiles específicos, debido a que la compañía tiene una política de contrataciones de referidos de otros empleados o en su defecto de personas que hayan trabajado en la industria o viajado, independientemente de las capacidades del candidato.

Ofrecen los procesos de capacitación mediante un campus que es accesible para los trabajadores de la Casa Central, como también para aquellos franquiciados, con temas relacionados a aspectos técnicos y formales.

Si se observan las normas comerciales de la compañía, muestran una cierta rigidez a la hora de la gestión, debido a que todos los trabajadores propios y franquiciados deben actuar siguiendo las normas, políticas y procedimientos creados para tal fin, en cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios de la industria.

Hay que reconocer que cuentan con una política de gestión ambiental, para que los trabajadores hagan un uso eficiente de la energía y una política de respeto por la diversidad.

Dentro de su porfolio de negocio, los servicios ofrecidos son: vuelos, hoteles, trenes, cruceros, excursiones y paquetes turísticos, estando ausente dos segmentos del mercado como son los viajes de la tercera edad y el segmento de egresados que podría comenzar a gestionar.

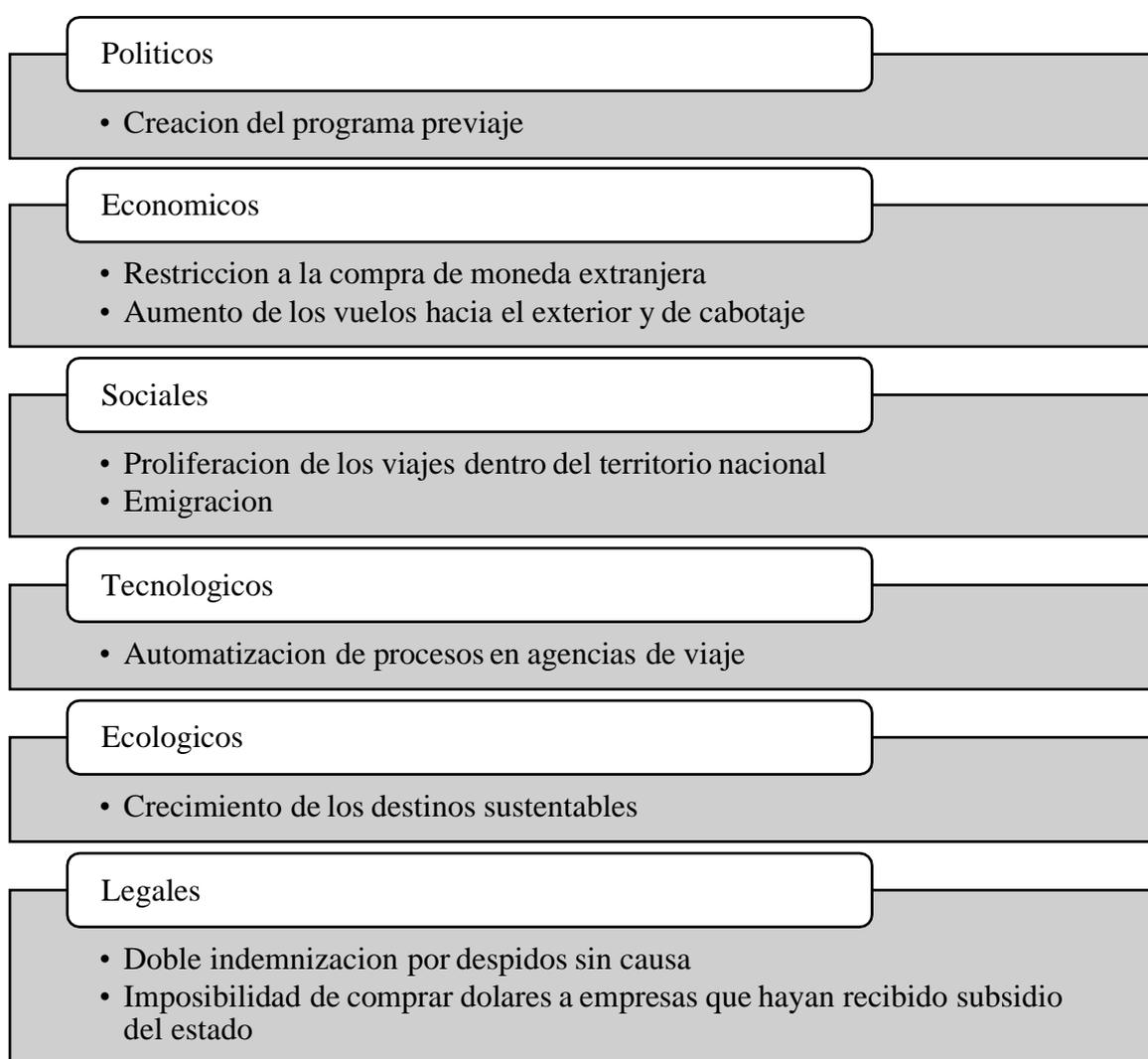
Por último, Lozada se encuentra dentro de un proceso de cambio organizacional, en donde busca ponerse a la altura de otras empresas del sector, mediante el uso de la omnicanalidad que le permitirá unificar todo el negocio debido a que en la actualidad manejan 4 canales distintos. A - Operadores mayoristas que venden a todas las agencias y tienen su

propio sistema de franquicia o venta online. B - Agencias independientes asociadas a un grupo. C - Red de agencias de viajes franquiciadas que actúan casi de manera independiente. D - OTA (online travel agency), que afilian agencias de viajes, pasando luego de esta implementación a centralizar todas estas operaciones en un solo lugar.

Análisis del contexto

Para el análisis del macroentorno en que está inserto Lozada Viajes, se realizará el PESTEL, que permite comprender como los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales afectan a la industria.

Gráfico - 1 Análisis PESTEL



Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta el análisis PESTEL, se puede indicar que los principales factores políticos que afectan a las empresas del sector son la creación del programa Previaje, que dio un impulso a las empresas de turismo luego de lo que fue la pandemia provocada por el COVID 19, y la nueva edición que está desarrollando el Ministerio de Turismo para el 2022, que apunta a la temporada baja.

Según la información publicada en El Cronista del 2 de abril de 2022, El Ministerio de Turismo y Deportes confirmó que se lanzará la tercera edición del Previaje, con una diferencia sustancial respecto a las dos ediciones anteriores: el crédito del Previaje 3 será para las temporadas baja y media-baja; es decir, entre agosto -después de las vacaciones de invierno- y noviembre o diciembre de 2022. A diferencia de su edición anterior, que ofrecía un crédito funcional para viajar durante todo 2021, el Previaje 3 podría utilizarse entre agosto y diciembre de 2022, aunque explicaron que los plazos exactos serán anunciados con posterioridad. Asimismo, recalcaron que se podrá utilizar para todos los puntos del país¹.

Dentro de los factores económicos y que perjudican a la actividad se pueden mencionar las restricciones para la compra de divisas en donde el gobierno tomo 18 medidas para desalentar el turismo fuera del país debido a que no hay suficientes reservas en el Banco Central de la República Argentina. Según un informe realizado en el Diario I-Profesional, publicado el 25 de noviembre de 2021 expone que:

Imagen 1-Las 18 Mamushkas del cepo cambiario argentino ²

Debido al cepo cambiario y a la imposibilidad de comprar en cuotas los viajes al exterior y el aumento sostenido de los precios de los vuelos es una odisea visitar destinos fuera de la Argentina, que está sumida en una crisis política y económica. Según un informe presentado por el diario El Economista el 1 de noviembre de 2021, los de cabotaje tuvieron un ajuste del 123% en los últimos cinco meses con respecto al año anterior y, los internacionales, del 87%. el 45% del precio total corresponde al componente impositivo³.

Dentro de los factores sociales se mencionan que la crisis económica y las decisiones políticas para fomentar el turismo interno tuvieron éxito tanto en la temporada estival como también en la última Semana Santa en donde los niveles de ocupación de las principales plazas turísticas estuvieron en torno al 90%, según el Ministerio de Turismo el movimiento turístico

¹ El Cronista. Fecha de publicación: 2 de abril de 2022. Fecha de Consulta: 22 de abril de 2022. <https://www.cronista.com/economia-politica/previaje-3-cuando-sale-y-los-nuevos-detalles-del-programa/>

² Ámbito. Fecha de publicación: 25 de noviembre de 2021. Fecha de consulta: 22 de abril de 2022. <https://www.iprofesional.com/finanzas/352602-cepo-viajes-al-exterior-18-trabas-al-dolar-de-alberto-fernandez>

³ El Economista. Fecha de publicación: 1 de noviembre de 2021. Fecha de consulta: 22 de abril de 2022. <https://eleconomista.com.ar/economia/en-argentina-necesitan-25-salarios-medios-volar-fuera-pais-n47457>

durante el fin de semana largo de Semana Santa fue récord, un 30% por encima de 2018 la marca más alta registrada. Con esta Semana Santa récord, cerramos un semestre que tuvo números de los mejores de la última década en materia turística: noviembre y diciembre de 2021 mostraron cifras sin precedentes, la temporada de verano fue histórica y el fin de semana de Carnaval tuvo ocupación total. De la mano de Previaje y de la fuerte recuperación del turismo receptivo, el sector turístico ya se consolidó como uno de los principales motores de la recuperación del empleo y la economía de nuestro país, esbozo el Ministro Lammens⁴.

El segundo factor social que preocupa es la emigración de los jóvenes profesionales argentinos que deciden ir en busca de nuevas oportunidades fuera del país, es así como si bien favorece a la industria del turismo porque tienen ventas en vuelos, esto perjudica al país por que se van los talentos que son tan importantes para el desarrollo de las organizaciones según el sitio Chequeado en el informe emitido el 22 de febrero de 2022, entre septiembre de 2020 y octubre de 2021 se registró la salida de más de un millón de argentinos y extranjeros con documentación argentina. Entre ellos más de 50 mil indicaron en la declaración jurada que salían por “mudanza”. Pero no hay datos oficiales previos que permitan realizar comparaciones con periodos anteriores⁵.

En relación con los factores tecnológicos hay algunos avances que permiten automatizar procesos dentro de las agencias de viajes las últimas tendencias en el mercado, según un informe publicado en el diario el País el 20 de enero de 2022, cuatro líneas: la inteligencia artificial (IA), la robótica, la neurociencia y la realidad virtual. Las dos primeras, en especial, se erigen como elementos claves para la transformación, ya que mejoran la eficiencia y permiten, en el caso de la IA, tomar decisiones con un nivel de acierto importante, por la capacidad de predicción. La robotización no opone a las personas contra robots, porque de lo que se trata es de generar mayores capacidades en las personas que están trabajando, para que puedan ser más eficientes y realidad virtual hará posible ofrecer un sistema de formación y neuro evaluación de competencias transversales: cómo prepararse ante una negociación, una persona en un momento de liderazgo⁶

En lo relacionado con los factores ecológicos las naciones están presentando destinos sustentables en donde la naturaleza está en estado puro para que los viajantes puedan tener

⁴ Ministerio de Turismo de la Nación. Fecha de publicación: 15 de abril de 2022. Fecha de consulta: 22 de abril de 2022 <https://www.argentina.gob.ar/noticias/semana-santa-record-con-el-impulso-de-previaje>

⁵ Chequeado. Fecha de publicación: 22 de febrero de 2022. Fecha de consulta: 22 de abril de 2022. <https://chequeado.com/el-explicador/que-datos-hay-sobre-la-emigracion-argentina-reciente/>

⁶ El País. Fecha de publicación: 20 de enero de 2022. Fecha de consulta: 22 de abril de 2022 https://elpais.com/economia/2020/12/16/actualidad/1608126887_082772.html

experiencias al estar en contacto con la naturaleza. En Argentina según el diario Infobae en su edición del 9 de febrero de 2022, los turistas argentinos se volcaron de lleno a los destinos naturales, la Patagonia, el Litoral y el Noroeste se destacaron como las regiones más buscadas por los viajeros que esperan pasar unas vacaciones rodeados de la naturaleza y lejos del ruido y el ritmo de las grandes ciudades. Según un estudio realizado por Despegar, cerca del 70% de los argentinos tienen pensado visitar un destino que les permita estar en contacto con la naturaleza para eliminar el estrés ocasionado por la pandemia. En este marco, la agencia de viajes compuso las claves para hacer un turismo responsable y cuidadoso con el planeta⁷.

En lo relacionado con los factores legales rige hasta el 30 de junio la doble indemnización con una reducción gradual que va hasta fines de abril en una reducción del 50% y entre mayo y junio esta baja a un 25%, también existe la imposibilidad de las empresas que fueron alcanzadas por el ATP la compra de divisas extranjeras de acuerdo a lo expuesto por el Diario AR en su edición del 21 de julio de 2021 La AFIP le exige la devolución del ATP a 2.000 firmas que lo usaron para comprar dólares. La normativa establecía que los beneficiarios no podían adquirir títulos y valores en pesos para su posterior e inmediata venta en moneda extranjera o su transferencia en custodia al exterior⁸

Diagnóstico organizacional

Para el diagnóstico organizacional se llevará adelante el análisis FODA que permite comprender como las fortalezas y debilidades forman parte del ambiente interno en tanto que las amenazas y oportunidades están fuera de la misma

Gráfico 2- Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Presencia a nivel nacional • Capital humano competente • Desarrollo de la omnicanalidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de canales de comunicación • Poco desarrollo de sus mandos medios • Carencia de un área de sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una nueva línea de productos • Crecimiento de la industria • Comercializar destinos nacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Inflación y pobreza • Restricciones cambiarias • Desarrollo de los competidores

⁷ Infobae. Fecha de publicación 9 de febrero de 2022. Fecha de consulta: 22 de abril de 2022. <https://www.infobae.com/economia/2022/02/09/la-tendencia-de-los-viajes-sustentables-como-viajar-sin-danar-el-medio-ambiente-que-opciones-hay-en-argentina-y-que-se-hace-en-el-mundo/>

⁸ DiarioAr Fecha de publicación: 21 de junio de 2021. Fecha de consulta: 22 de abril de 2022. https://www.eldiarioar.com/economia/afip-le-exige-devolucion-atp-2-000-firmas-usaron-comprar-dolares_1_8177543.html

Fuente elaboración propia.

Las principales fortalezas con las que cuenta Lozada, son su presencia a nivel nacional por medio de su red de franquicias lo que le da visibilidad y le permite traccionar mayores ventas, como así también poder tener mejores ingresos.

El capital humano es otra de las fortalezas debido a que son personas que tienen el conocimiento del negocio en el que opera la compañía y estos pueden inducir a los clientes a realizar la compra de sus servicios.

El proceso de planificación estratégica que viene desarrollando desde el 2018 para incorporar la omnicanalidad y unificar todos sus canales de venta en una sola plataforma, como tienen sus competidores más fuertes.

En cuanto a sus debilidades, se puede hacer mención a la falta de canales de comunicación que tiene la casa central con sus franquiciados, que por momentos lleva a que los mismos, se sientan ajenos a la organización que los nuclea.

El poco desarrollo de sus mandos medios, que tienen una mirada administrativa en donde se deberían cumplir con las políticas establecidas para que el trabajo se desarrolle de manera óptima, lo que ocasiona fallas en el crecimiento de los equipos de trabajo.

Un área de sistemas es necesaria en cualquier organización en la actualidad, debido a que es imprescindible para la generación de procesos de mejora continua en los servidores y en los dispositivos que use la organización.

Al analizar las oportunidades se puede destacar la posibilidad de abrir una nueva línea de productos destinada a quienes tienen menores ingresos, acortando la estadía en el destino y ofreciendo pasajes más económicos.

Teniendo en cuenta el cambio en los hábitos de consumo de la sociedad se podría aprovechar el impulso y ofrecer a la provincia de Córdoba como destino, mostrando sus maravillas y buscando captar por medio de sus franquiciados a ese público que aún no la conoce, cerrando acuerdos con aerolíneas y hoteles locales.

Dentro de las amenazas, se menciona la inflación y la pobreza, que limita el poder de ahorro de las familias argentinas, para que puedan disponer de fondos para viajar a los distintos destinos turísticos del país, las restricciones cambiarias que hacen muy difícil la salida del país y la inversión que realizan sus competidores en publicidad y desarrollo de la marca.

Análisis desde el perfil de los recursos humanos

Desde la mirada profesional de los Recursos Humanos, y de acuerdo con la información suministrada por la organización se puede indicar que Lozada es una compañía que posee una clara visión del futuro del negocio de los viajes, debido a que tiene en proceso, una planificación estratégica que le permitirá volverse competitiva en el mercado en el que opera estando a la misma altura de los grandes operadores turísticos de Argentina, mediante la implementación de la omnicanalidad destinada a las ventas o sea su público externo, lo mismo no sucede en el ámbito interno, motivo por el cual los únicos canales que se utilizan dentro de la compañía son el correo electrónico y el teléfono de línea, ambos obsoletos, para relacionarse con sus franquicias lo que genera una limitada identificación del franquiciado con los valores de la compañía.

Además, si se observa el organigrama de la organización lo primero que llama la atención es que no posea un departamento de Recursos Humanos, sino más bien que esta oficina este dentro del área de administración, lo que lleva a suponer que no tiene autonomía para tomar decisiones que impliquen la mejora del personal, sino que deben consensuar con la responsable del área, para realizar modificaciones en la gestión del capital humano.

Con respecto a los procesos de selección, estos son realizados por personas que no tienen las competencias para llevarlos a cabo debido a que son los jefes de área los que realizan las entrevistas para cubrir una vacante, y ocasionalmente le solicitan ayuda a Recursos Humanos, esto es producto a que el reclutamiento solamente apunta a personas referidas por otros empleados que deben tener como requisitos conocer el mercado o haber viajado por el mundo, dejando a una gran porción de personas con mayor desarrollo de competencias fuera de la posibilidad de aplicar a una vacante.

Las capacitaciones que se dictan al personal, están relacionadas con los distintos destinos que la empresa ofrece, como la información necesaria sobre los procesos de gestión que se encuentran cargados en su campus virtual, aunque no se realiza un seguimiento sobre los cursos completados por los trabajadores, quienes los realizan en forma optativa, cada persona sea de la casa central o franquicia tiene acceso mediante una cuenta personal.

Si bien entre sus políticas de personal indican que se busca que el recurso humano pueda adaptarse a un entorno en constante cambio, esto no se traduce en la realidad debido a que no generan cursos de formación para que los trabajadores puedan adquirir competencias blandas que les permitan estar a la vanguardia de las necesidades que tiene el mercado.

También dentro de sus políticas exponen que buscan alinear las prácticas de recursos humanos con la estrategia del negocio, diseñando procesos de selección, medición de desempeño y planeamiento basado en competencias, pero aún no gestionaron el área, motivo por el cual es complicado de poder lograr estos supuestos si no se comienza a gestionar un área descentralizada de capital humano.

También se puede mencionar que Lozada es una empresa burocrática debido a que tienen políticas y procesos para todas las áreas que deben ser cumplidos por el personal operativo entendiendo que es la única forma de lograr el éxito siendo totalmente rígidos en este aspecto.

La comunicación en Lozada es formal al igual que el estilo de liderazgo, siendo la información clasificada de acuerdo con la jerarquía que tiene el colaborador y en donde se busca lograr sinergias mediante el cumplimiento de los procesos, dejando de lado la posibilidad de que el trabajador participe activamente en la toma de decisiones y teniendo puestos de trabajo rígidos que deben seguir lo indicado por su descripción realizada en 2014 cuando se certificaron las normas ISO9001.

Marco teórico

Se abordan en este capítulo las definiciones teóricas desde la visión de varios autores de los conceptos de comunicación, comunicación interna, liderazgo y liderazgo coach.

Se puede definir a la comunicación como “el arte y la técnica de informar, influir y motivar audiencias a nivel individual, institucional y público acerca de asuntos importantes” (Ratzan , 1994, pág. 197)

Para Mark y Picard (Marc & Picard, 1992, pág. 39) “la comunicación puede definirse de la siguiente forma: “conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos” (Marc y Picard, 1992, p. 39).

Según Watzlawick (1971), los principios de la comunicación deben ser que es imposible para una persona no comunicarse, debido a que son seres sociales, existe un contenido que es el que se transmite mediante el mensaje y niveles de comunicación teniendo en cuenta a quien se dirige, aclara el autor que existen dos tipos de comunicación la digital (que se dice) y la analógica (como se dice), gestos, mímica, tono de voz, que configuran la comunicación no verbal. Además, la comunicación puede ser simétrica o complementaria, en el caso del primer concepto se relaciona con la igualdad en el comportamiento, mientras que la segunda corresponde a un proceso comunicativo en el que los participantes intercambian distintos tipos de comportamientos y su conducta es de acuerdo a esa relación de superioridad o inferioridad lo que permite entender a este tipo de comunicación como la organizacional

En relación con la comunicación organizacional Kreps (1995) define a la comunicación organizacional como el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. Dentro de una organización, es necesario el constante uso de la comunicación, ya que ésta propicia la coordinación de actividades entre los actores involucrados.

La Comunicación Interna es un recurso gerencial que lleva a las organizaciones a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. La comunicación interna no es un fin, sino un medio, una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones (García Jiménez, J., 1998).

Sanabria (2003) afirma que la comunicación en el interior de la institución cumple tres funciones, la productiva, innovadora y de mantenimiento siendo necesario para que esta sea efectiva que cumpla con las siguientes características:

1. Abierta: tiene como objetivo comunicarse tanto con el público interno como externo.
2. Evolutiva: hace énfasis en la comunicación imprevista que se va desarrollando dentro de la organización.
3. Flexible: permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
4. Multidireccional: considera la variedad de flujos comunicativos simultáneos, de arriba abajo, de abajo hacia arriba, transversales, internos y externos.
5. Instrumentada: utiliza herramientas, dispositivos y estructuras apropiados al contexto para que las informaciones circulantes dentro de la institución lleguen en el momento adecuado y sean efectivas. Por ejemplo: con el objeto de facilitar la comunicación con la comunidad universitaria, la universidad pone a disposición de su personal y estudiantes una cuenta de correo electrónico institucional.

En cuanto al liderazgo Fiedler y Chermers (1985), lo definen como un proceso que debe considerarse en términos de la interacción entre el líder y sus subordinados. Y aclara que es importante señalar que los seguidores, ya sea de forma explícita o implícita, han de aceptar la desigual distribución de poder e influencia que el líder ejerce sobre ellos. De algún modo, los seguidores tendrán la expectativa de que la marcha del grupo será mejor si el líder dirige al grupo hacia la consecución de sus objetivos, pero si el líder no consigue mantener o reforzar dicha expectativa, el grupo puede retirarle su confianza y con ello su capacidad de influencia.

Goleman (2002) es quien desarrolla una teoría en donde menciona los distintos tipos de liderazgo entre los que se destacan:

- El autoritario: los directivos que siguen este modelo intentan que permanezca, por encima de cualquier otro valor, la disciplina.
- El democrático: sigue la idea de que es necesario tener en cuenta las opiniones de todo el grupo a la hora de tomar una decisión.
- El afiliativo: se basa en la creación de lazos entre los distintos miembros del grupo.
- El visionario: motivan a sus subordinados mediante una visión clara y emocionante

- El timonel: marca un rumbo y conseguir que se mantenga
- El coach: ayudar a los miembros del grupo a encontrar sus puntos débiles y fuertes. Después, trata de que cada uno de ellos desarrolle todo su potencial.

Liderazgo coach es ejercer un rol de guía a personas que buscan desarrollarse aplicando un proceso de coaching entendido como es una serie de técnicas y procesos que te ayudan a realizar mejor todo aquello que ya sabes hacer, potenciando todas las habilidades y capacidades y al mismo tiempo, permite el aprendizaje de conceptos necesarios para llegar hasta donde deseamos. En definitiva, el proceso coaching se refiere al proceso de desarrollo, coach a quien ejerce el rol de guiar a la persona que busca desarrollarse, y coachee al protagonista del proceso (Gadow, 2013).

El proceso de coaching suele ser por dos vías, voluntaria u obligatoria. En el primer caso, no siempre tienen las ideas claras sobre qué es, cómo se hace y para qué sirve. Quizás le han hablado del proceso, pero, aun así, la confusión suele ser alta. En el segundo caso, suelen ser profesionales cuyos jefes u organizaciones han decidido por ellos la conveniencia de que reciban la asistencia profesional de un coach, para apoyarles a mejorar ciertos aspectos que les permitan acceder a una situación laboral más comfortable (Yuste Pausa, 2014).

Como dicen O'Connor y Larges, (2005) proponen que si eres coach eres también líder, y el líder tiene tres atributos principales: habilidad, conocimiento y sirve de ejemplo. La habilidad como la dimensión que le permite “saber hacer”, es capaz de actuar, de cambiar las cosas. El conocimiento como la dimensión que le permite “conocer”, tiene capacidad de aprendizaje y una gran curiosidad por todo lo que le rodea. Por último, es modelo para otras personas, desarrolla la dimensión del “ser”. Se convierte cada vez más en la persona que quiere ser, se siente cómodo consigo mismo, tiene sus sueños, sus objetivos y sus valores y trabaja todos los días con ellos.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Teniendo en cuenta la información analizada en Lozada Viajes se puede determinar que los problemas centrales que tiene la compañía son la falta de un proceso de comunicación interna que incluya no solo a las personas que forman parte del área corporativa de la organización, sino también a los franquiciados que son socios estratégicos del negocio, debido a que la organización cuenta con canales obsoletos para comunicarse con estos, y solo una reunión anual para informar los objetivos del año siguiente y celebrar los logros obtenidos en el año en curso.

También es necesario descentralizar la toma de decisiones de la dirección para que Lozada comience a fluir como organización, debido a que cada una de las áreas tiene procesos determinados que deben cumplir, siendo los mandos medios los responsables de que el área operativa de la compañía logre los resultados esperados mediante un estilo administrativo de control sobre el cumplimiento de los procesos para llegar a un fin.

Producto de que la gestión del capital humano no es una prioridad fáctica para Lozada aunque esté mencionado en sus políticas, prueba de ello es tener el área supeeditada a la Gerencia de Administración, si la compañía buscara que las personas puedan alinear sus objetivos con los de la empresa se lograrían mejores resultados y habría mayor identificación del trabajador con la misión, visión y valores de esta.

Justificación del problema

Es importante que Lozada resuelva sus problemas de comunicación interna debido a que los colaboradores necesitan contar con información valiosa, que los lleve a mejorar la calidad de servicio e incluir a las 80 franquicias en la toma de decisiones para el diseño de los objetivos anuales que se proponen, pudiendo llegar a consensos que le permitan ser más productivos a ambas partes.

Además, debe comprenderse que en la actualidad el conocimiento técnico es importante pero también lo son competencias como la empatía o la comunicación efectiva, que son aquellas que se necesitan tener en los mandos medios, para lograr así una mayor sinergia de equipos que se transmita al cliente y lleven a que Lozada sea elegida no por sus precios o servicios sino por la calidad de atención que tienen sus recursos humanos, invitando al público externo a vivir una experiencia única e inigualable; para que estos puedan transmitirla a otros potenciales viajeros y extender así estas experiencias.

Conclusión Diagnóstica

La mejora que provocaría la solución de los problemas antes mencionados en Lozada es poder contar con todas las Unidades de Negocio integradas, haciéndoles saber que son parte del mismo proyecto y logrando identificar a todos los trabajadores con la cultura de la organización, llevándolos a vivenciar una nueva etapa donde el capital humano se encuentra en el centro, y merece ser ponderado no por sus conocimientos sino más bien por sus competencias.

Valiendo la pena invertir en función de tener un futuro más próspero que lleve a mejorar los niveles de ventas y la convierta en una empresa modelo gracias no solo a los servicios de calidad que brinda sino más bien por la integración, formación y desarrollo de su capital humano.

Plan de Implementación

Se presentarán a continuación los objetivos a alcanzar con la implementación de la mejora en la comunicación interna y la formación de líderes coach en Lozada Viajes.

Objetivo general

Optimizar los canales de comunicación de Lozada Viajes con sus franquiciados mediante la implementación de un plan de comunicación digital e impulsar la conexión entre los equipos de trabajo a través de capacitar a los mandos medios en liderazgo coach.

Objetivos Específicos

1. Mejorar la calidad de la comunicación incorporando una intranet corporativa.
2. Hacer sentir parte de la organización a todos los trabajadores a través de una red social interna.
3. Optimizar la gestión de los equipos de trabajo formando a los jefes, gerentes y responsables de franquicia en liderazgo coach.
4. Formar en liderazgo coach a los jefes y gerentes de la casa central y a los responsables de franquicias con la finalidad de mejorar la forma en que gestionan los equipos de trabajo.

Alcances

Geográfico: este plan de acción aplica a los empleados de Lozada Viajes ya sea en sus oficinas corporativas como en las franquicias distribuidas en 13 provincias argentinas.

Temporal: el tiempo que llevará desarrollar las acciones es de 6 meses.

Programa 1 – Mejorando los canales existentes

La contratación de un servicio de intranet es el primer paso en la mejora de la comunicación interna de la empresa Lozada viajes, esta tiene 80 franquicias distribuidas a lo largo y ancho de la Argentina y solamente un canal de comunicación el teléfono, que funciona a modo de código rojo cuando el problema escala y no puede ser solucionado por la sucursal, además de tener reuniones una vez al año, ante esto se puede inferir que la casa central descuida a sus asociados dejando todo librado al azar.

Ante todo lo expuesto, es necesario que la matriz comience a mejorar la calidad en la comunicación y se involucre en la gestión integral de forma tal de tener a todos alineados bajo los procesos y procedimientos de la empresa.

Los beneficios que tiene la intranet son:

- La comunicación es rápida gracias al ancho de banda que utiliza la intranet por estar dentro de la LAN de la organización.
- La red interna de la empresa ofrece seguridad y protección al acceder a los servidores mediante contraseñas.
- Hay menos papeles. No hace falta mandar una copia en papel a los empleados con manuales y procedimientos. Solo tienen que acceder a la intranet para verlo.
- Aumenta la productividad.
- Hay mayor flexibilidad y versatilidad.
- Toda la organización se beneficia de la facilidad de acceso a la información.
- Facilita la comunicación entre empleados de distintos departamentos.

Para llevar adelante esta implementación se contratarán los servicios de G-Suite la plataforma de Google, las particularidades de este servicio es que cuenta con todas las herramientas necesarias para gestionar fácilmente un correo electrónico con dominio propio, video conferencias a través de Meet, servicio de mensajería instantánea, red social, formularios para hacer encuesta de manera virtual y acceso a la nube para poder cargar archivos lo que facilita tener todo con un mismo proveedor y abaratar los costos del plan de acción.

La utilidad que le dará la organización son la generación de reuniones mensuales a través de la plataforma de videollamadas que servirán para transmitir los objetivos mensuales, compartir experiencias para mejorar los niveles de atención, conocer lo que piensan los directores y comenzar a conocerse entre las distintas sucursales.

Además de esto, se agilizarán las comunicaciones a través del correo electrónico y los servicios de mensajería instantánea para darle solución de manera más rápida y efectiva comenzando a crear una cultura participativa e inculcar el espíritu Lozada en todas las dependencias.

Para llevar adelante la implementación de la acción se necesitan dos meses. En el primero se diseña el producto y se habilitan las cuentas de cada uno de los colaboradores, luego de esto se realizan las capacitaciones, para finalmente poder utilizarse, la aplicación tiene una versión de escritorio y una versión móvil motivo por el cual es portable.

Los costos de implementación son de \$ 1296 por usuario por mes, en este caso las cuentas requeridas son 111, dando como resultado un total de \$ 143.856 mensuales.

Las limitaciones que tiene el plan es no lograr el impacto deseado al no determinar quiénes son las personas que van a atender las demandas de los franquiciados, recomendando que se incorpore la figura del responsable de franquicias al organigrama.

Para evaluar el impacto, se realizará una encuesta de satisfacción con los franquiciados con el fin de que puedan dar su punto de vista con respecto a la plataforma.

Programa 2 – Generando relaciones humanas

Este segundo programa apunta a generar una conexión entre todos los miembros de la organización generando una comunicación horizontal, bidireccional y colaborativa.

Siendo la Red Social un espacio íntimo, seguro y privado para interactuar con los miembros de la organización.

Las redes sociales corporativas son impulsadoras de objetivos estratégicos para cualquier negocio y las grandes empresas lo saben.

Como ventajas se pueden mencionar: ayudar a mejorar procesos de gestión, permitir una mejor comunicación interna y gestiona contactos.

Para la implementación se utilizarán los servicios de G-Suite, que permite tener esta herramienta dentro del paquete que la empresa adquirió para desarrollar la intranet corporativa.

El tiempo de implementación es de 3 meses, en donde se diseñan las funcionalidades con los logos de la empresa y se adapta a las necesidades, se crean las cuentas y contraseñas y por último está lista para su salida a producción.

Esta red de contactos permite:

1. Eventos en vivo confiables, hechos para su organización.
2. Se pueden generar actualizaciones y capacitaciones a los trabajadores.
3. A través de las menciones se puede generar un reporte de lo más hablado en la red.
4. Permite que la información se transmita instantáneamente entre los distintos niveles jerárquicos.
5. Facilita el acceso a través de la versión de escritorio y móvil.

Este servicio no tiene un costo asociado, debido a que viene incluido en la misma membresía que se contrató para la intranet corporativa.

La limitación que tiene esta incorporación es no lograr que las personas participen o que sea un lugar en donde las personas hagan descargos poco constructivos motivo por el cual será necesario que se incorporen reglas de convivencia para evitar malos entendidos.

En cuanto a la evaluación de la incorporación de la red social se tendrá en cuenta el reporte que permite un seguimiento en tiempo real esperando que al menos el 70% de la compañía participe de las acciones propuestas por la compañía y para medir la satisfacción se realizara una encuesta luego de 3 meses de su implementación en donde las personas puedan responder con un emoji si están o no satisfechos y si creen que se generaron sinergias mediante su uso siendo un número aceptable que este por encima del 20%.

Programa 3 – Actualizando a los mandos medios y directores

La capacitación en liderazgo coach será un elemento vital para Lozada Viajes por que viene a completar el plan de comunicación dándole herramientas de gestión a los mandos medios y responsables de las franquicias para que sean más eficaces con sus equipos de trabajo, mejorando las competencias de estos.

Para llevar adelante este proceso de formación, se contratarán los servicios de Capacitarte que brindan cursos de capacitación para los ejecutivos de empresas. El que se contratará será el curso de Liderazgo coach para mandos medios, que tiene una duración de 4 semanas con un total de 14 horas, a realizarse los lunes de 8:00hs. a 12:00hs. con un break de media hora, de forma on line y sincrónico.

Los objetivos que persigue el curso son:

- Aportar herramientas actuales y conceptos claves, con el objetivo de instruir al participante en las técnicas de formación y gestión de equipos eficiente de trabajo.
- Descubrir y fortalecer las propias habilidades de liderazgo y coaching, orientadas a comprender los distintos perfiles de sus colaboradores y a acompañar su crecimiento en la organización.

El programa de capacitación se encuentra en el anexo 1, el costo es de \$ 8.770 por colaborador que participan en este caso los trabajadores son 10 gerentes y directores de la casa central y 80 responsables de franquicias lo que da un total de \$ 789.300

En cuanto a las limitaciones se pueden mencionar que los asistentes no tomen en serio el curso y esto lleve a que no haya cambios en los equipos de trabajo o simplemente que no estén interesados por no considerarlo útil.

Presupuesto general

Tabla 1 Costos mensuales

Intranet y Red social	\$ 143.856
-----------------------	------------

Tabla 2- Costos por única vez

Capacitación en liderazgo coach	\$ 789.300
---------------------------------	------------

Como evaluación general del plan de implementación será aconsejable que luego de 6 meses se realice una encuesta de clima que permita verificar que lo realizado tuvo un impacto positivo en Lozada y que los trabajadores se encuentren satisfechos con las nuevas incorporaciones que se realizaron.

Conclusión

Como conclusión del presente trabajo se desprenden que los problemas presentados en materia de comunicación interna y liderazgo pudieron ser solucionados al contar con un plan de comunicación que mediante la digitalización propicie el encuentro de los trabajadores al estar dispersos dentro del país.

Siendo la intranet un canal que no solo potencia a la comunicación sino también lleva a que la información pueda ser transferida de forma efectiva sin intermediarios para evitar los rumores y a las franquicias las pone en un lugar privilegiado debido a que cuando surja un conflicto podrán hablar de forma inmediata con algún representante en la casa central.

Generar una construcción colectiva de la imagen que se quiere mostrar y afianzar los valores corporativos son un primer paso para la generación del sentimiento de pertenencia, no solo de aquellos que forman parte del área corporativa, sino también apuntando al personal operativo, siendo posible mediante el uso de una red social.

Es importante también que los mandos medios acompañen esta transformación digital e inculquen a sus equipos que la participación y la mejora continua son posibles si las debilidades se convierten en fortalezas, siendo el líder coach el responsable de lograr esos cambios.

El aporte que genera este reporte de caso es poder comprender que la tecnología es aliada de las organizaciones y, que si se quiere gestionar la comunicación interna, es necesario contar con todos los trabajadores alineados con los objetivos empresariales, caso contrario las empresas están condenadas al fracaso.

Se recomienda en función a lo plasmado en esta implementación que se monitoree el uso de la red social y que se evalúe el impacto para la solución de los problemas mediante el uso de la intranet.

También se recomienda que el área de recursos humanos salga de la órbita de administración, para generar procesos que atiendan las necesidades del capital humano.

Tener mayor diversidad de proveedores para establecer mejores ofertas en viajes vacacionales y abrir nuevas unidades de negocio que apunten a la clase media y los jubilados.

Generar campañas de marketing para dar a conocer a la marca a nivel nacional mediante publicaciones en medios masivos de comunicación.

Referencias

DE LIBROS

Dueñas Pedro P. & Garcia Maria (2013) El estudio de la comunicación interna en el contexto del grado de publicidad . primera Edición. Cádiz, España la revista Historia y Comunicación Social.

Fiedler, E., & Chemers, M. (1985). Liderazgo y administración efectiva. Mexico D.F. : Trillas.

Gabriel Urchipía, Valeria Schiavo, Paula Luiggi & Diego Liberti (2019) Liderazgo Global y Coaching primera edición. El Salvador. revista de la Universidad del Salvador un artículo titulado Organizacional

Gadow, F. (2013). Desarrollo y coaching de mujeres líderes. Buenos Aires: Granica .

Goleman, D. (2002). El líder resonante. España: Random House Mondadori.

Kreps, G. (1995). La comunicacion en las organizaciones. Mexico D.F.: Addison-Wesley Iberoamericana.

Marc, E., & Picard, D. (1992). La interacción social: cultura, instituciones y comunicación. Buenos Aires: Paidos

Ratzan , S. (1994). Health communication: . New York: Behavioral.

Sanabria, A. (2003). Comunicacion Institucional . Puerto Rico : Semillas del Triunfo.

Watzlawik, P. (1971). Programación de la comunicacion humana. Tercera Edición. Barcelona: BPRO.

Yuste Pausa, F. (2014). Herramientas de coaching ejecutivo. Bilbao: Desclee.

FUENTES WEB

Ámbito. (25 de noviembre de 2021) Cepo a viajes al exterior 18 trabas al dólar de Alberto Fernandez. <https://www.iprofesional.com> recuperado el 22 de abril de 2022 de <https://www.iprofesional.com/finanzas/352602-cepo-viajes-al-exterior-18-trabas-al-dolar-de-alberto-fernandez>

Chequeado. (22 de febrero de 2022) Que datos hay sobre la emigración en la Argentina reciente. <https://chequeado.com>. Recuperado el 22 de abril de 2022 de <https://chequeado.com/el-explicador/que-datos-hay-sobre-la-emigracion-argentina-reciente/>

DiarioAr (21 de junio de 2021). Afip le exige la devolcio del ATP a 2000 firmas. <https://www.eldiarioar.com>. Recuperado el 22 de abril de 2022 de https://www.eldiarioar.com/economia/afip-le-exige-devolucion-atp-2-000-firmas-usaron-comprar-dolares_1_8177543.html

El Cronista (2 de abril de 2022) Previaje 3 cuando sale y los nuevos detalles del programa. <https://www.cronista.com>. Recuperado el 22 de abril de 2022 de <https://www.cronista.com/economia-politica/previaje-3-cuando-sale-y-los-nuevos-detalles-del-programa/>

El Economista (1 de noviembre de 2021). En Argentina se necesitan 25 salarios medios para volar fuera del país. <https://eleconomista.com.ar>. Recuperado el 22 de abril de 2022 de <https://eleconomista.com.ar/economia/en-argentina-necesitan-25-salarios-medios-volar-fuera-pais-n47457>

El País. (20 de enero de 2022). <https://elpais.com> recuperado el 22 de abril de 2022 de https://elpais.com/economia/2020/12/16/actualidad/1608126887_082772.html

Infobae. (9 de febrero de 2022). La tendencia de los viajes sustentables. <https://www.infobae.com> Recuperado el 22 de abril de 2022 de <https://www.infobae.com/economia/2022/02/09/la-tendencia-de-los-viajes-sustentables-como-viajar-sin-danar-el-medio-ambiente-que-opciones-hay-en-argentina-y-que-se-hace-en-el-mundo/>

Ministerio de Turismo de la Nación. (15 de abril de 2022) Semana Santa record con el impulso del previaje. <https://www.argentina.gob.ar>. Recuperado el 22 de abril de 2022 de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/semana-santa-record-con-el-impulso-de-previaje>

Anexos

Anexo I - Plan de formación de líderes coach

Módulo I. Funciones y responsabilidades del Supervisor

Definición de la función de Supervisión

Habilidades básicas y responsabilidades del Supervisor

Solución de problemas y toma de decisiones

Establecimiento de metas

Diseño e implementación de controles

Mejora continua de procesos

Módulo II. Liderazgo y Motivación

Concepto de Liderazgo

Tipos de Liderazgo

Motivación y compromiso: el rol del líder

Relación entre conducción, liderazgo y autoridad

Liderazgo situacional.

Módulo III. Delegación efectiva

Tipos de delegación

Autonomía y responsabilidad

Implementando la Matriz Querer – Poder

¿Toda tarea se puede delegar?

Módulo IV. Comunicación

La comunicación efectiva y el trabajo en equipo

Comunicación formal e informal

Ruidos en la comunicación

El Feedback: clave en la comunicación

Formas de comunicación: Sumiso, Agresivo y Asertivo

Módulo V. Trabajo en equipo

Formación de equipos

Roles y funciones

Equipos temporales

Equipos de largo tiempo

Módulo VI. Administración eficaz del tiempo

Diseño y planificación de reuniones

Técnicas efectivas para la conducción de reuniones

Tratando con personas difíciles

Seguimiento de las Acciones posteriores.