



Trabajo Final de Grado

Comunicación interna y formación líderes coach Lozada Viajes

Laura Sofia Menger

DNI: 35594631

Legajo: VRHU09809

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

## **Agradecimientos**

A mi madre ojos de mar, por la confianza, el amor y apoyo incondicional.

A mi abuelo, al que llevo siempre conmigo.

## **Resumen**

En el presente reporte de caso se analizó la empresa cordobesa Lozada Viajes. Se relevó una escasa comunicación interna y falta de formación en liderazgo coach en posiciones jerárquicas y mandos medios. Se desarrollaron herramientas de investigación que permitieron esclarecer el panorama en cuanto a posición en el mercado y aspectos internos de la empresa. Se detectó la necesidad de fortalecer el área de comunicación interna y liderazgo apropiado para poder competir en el mercado y continuar siendo líderes en el mercado de ventas de viajes. El objetivo consistió en desarrollar e implementar un plan de comunicación interna con enfoque en liderazgo coach dentro de la casa central para mejorar la misma y reforzar el espíritu por el cual se guía la empresa. La conclusión a la que se arribó es que, mediante la implementación de dicho plan, la empresa pueda mejorar las relaciones ascendentes, descendentes y horizontales, para poder continuar en el mercado y continuar siendo elegida por clientes, colaboradores y franquiciantes.

Palabras clave: comunicación interna, liderazgo coach, clima laboral.

## **Abstract**

In this case report, the Cordoban company Lozada Viajes was analyzed. There was a lack of internal communication and absence of coaching leadership training in hierarchical positions and middle management. Research tools were developed to clarify market position and internal aspects of the company. The need to strengthen internal communication and appropriate leadership in order to compete in the market and continue to be leaders in the travel sales market was identified. The objective was to develop and implement an internal communication plan with a focus on coaching leadership to improve it and reinforce the spirit by which the company is guided. The conclusion was that, through the implementation of this plan, the company can improve upstream, downstream, and horizontal relationships, to be able to stay in the market and continue to be chosen by customers, collaborators, and franchisors.

Keywords: internal communication, leadership coach, work environment.

## Índice

Resumen .....	3
Introducción.....	5
<i>Marco de referencia institucional</i> .....	5
<i>Breve descripción de la problemática</i> .....	6
<i>Resumen de antecedentes</i> .....	6
<i>Relevancia del caso</i> .....	7
Análisis de la situación.....	8
<i>Descripción de la situación</i> .....	8
<i>Análisis de contexto</i> .....	9
<i>Análisis FODA:</i> .....	13
<i>Análisis específico según el perfil profesional de la carrera</i> .....	15
Marco teórico.....	17
Diagnóstico y discusión.....	20
<i>Conclusión diagnóstica</i> .....	20
Plan de implementación.....	21
<i>Objetivo general</i> .....	21
<i>Objetivos específicos</i> .....	21
<i>Alcance</i> .....	21
Conclusiones y recomendaciones.....	29
Referencias .....	30

## Introducción

### *Marco de referencia institucional*

Lozada Viajes es una agencia de turismo con sede en Argentina dedicada a la comercialización de viajes nacional e internacionales. Sus inicios se remontan al año 1987 en la ciudad de Córdoba, cuando sus fundadores, Cecilia Trigo de Lozada y su marido Facundo Lozada, deciden inaugurar la agencia de viajes categorizada en su momento como PyME tradicional familiar. Agencia que posteriormente sería administrada por todos sus hijos y hoy en día, es administrada por Juan Cruz Lozada. La empresa ha definido como parte de su identidad corporativa los siguientes aspectos:

#### *Misión:*

"Facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento para los socios franquiciados, dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros; despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión. "<sup>1</sup>

#### *Visión:*

"Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina. " <sup>2</sup>

#### *Valores:*

"Calidad, creatividad, calidez, integridad, maestría en el hacer y relaciones asociativas. "<sup>3</sup>

Posee franquicias que se encuentran en 12 provincias a lo largo del país, considerándose la red más grande de Argentina y, según la directora ejecutiva de la marca, Amélia Ferrar, su antigüedad en el mercado y trabajo constante hace que se encuentren posicionados en la mente del cliente como tal.

En el año 2016 se desarrollaron dos unidades de negocio importantes para la empresa: venta online y tour operador. Entre sus principales competidores se encuentran Despegar.com, Almundo.com, Ola/Transatlántica, TDH, Booking.com, Grupo GEA,

---

<sup>1</sup> Universidad Siglo 21. *Módulo cero*. <https://siglo21.instructure.com/courses/14867/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org10> Fecha de consulta: 14/04/22

<sup>2</sup> Universidad Siglo 21. *Módulo cero*. <https://siglo21.instructure.com/courses/14867/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org10> Fecha de consulta: 14/04/22

<sup>3</sup> Universidad Siglo 21. *Módulo cero*. <https://siglo21.instructure.com/courses/14867/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org10> Fecha de consulta: 14/04/22

TripAdvisor, y agencias de viajes propias de diferentes compañías aéreas. <sup>4</sup>

### *Breve descripción de la problemática*

La principal problemática que atraviesa al grupo Lozada es la falta de comunicación acertada y eficiente al público interno. A su vez, ésta se encuentra acompañada con la falta de capacitación en liderazgo de mandos medios y posiciones jerárquicas.

Cada franquicia posee autonomía e independencia, es decir, es autónoma en cuestiones referidas a selección y manejo de personal, administración, contaduría interna, manejo de redes sociales y relaciones públicas, entre otras cuestiones. Si bien en caso de necesitar asistencia cuentan con apoyo de casa central, se evidencia una falta de comunicación interna unificada desde Córdoba hacia franquiciantes por la escasez de criterios compartidos en casa matriz.

Otra problemática reinante es la falta de capacitación en líderes y mandos medios. La empresa necesita profesionales capacitados para instruir, gestionar, motivar y acompañar a los colaboradores para arribar a una comunicación exitosa y de esta manera mejorar el clima laboral, integrar la cultura, tecnología y estrategia para obtener resultados de éxito a nivel global.

### *Resumen de antecedentes*

Usaremos como antecedente el estudio realizado por Muñiz R. (2017). En el cual menciona que la comunicación interna nace en respuesta a las nuevas necesidades de las empresas para motivar a sus trabajadores, donde la implementación de nuevas tecnologías y cambios constantes hacen que la necesidad de adaptación sea cada vez más rápida. Las empresas son el reflejo de sus equipos, motivar es mejorar resultados. De esta manera, Muñiz relaciona estrechamente conceptos como comunicación interna y motivación.

Otro de los autores que se tomará como referencia es Manuel Tessi (2013),. quién en su libro: *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*, menciona diferentes tipos de coherencia:

---

<sup>4</sup> Universidad Siglo 21. *Módulo cero*. <https://siglo21.instructure.com/courses/14867/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org10> Fecha de consulta: 14/04/22

Coherencia institucional, es la que surge a partir de la comunicación directiva. Coherencia interpersonal, a partir de los jefes de equipo y coherencia individual, a partir de cada colaborador. Llega a la conclusión que la máxima coherencia de una organización se logra cuando la institución y los equipos logran un decir congruente con lo que piensan, sienten y hacen. Es decir, cuando se basan en ejemplos y practicas disciplinarias, dejando de recibir información pasivamente y lo perciben traducido en acciones.

La clave son los mandos medios y su manera de comunicar. La mayoría de las estrategias de comunicación interna no los contempla, y es necesaria una metodología que proponga algo más que una superposición de medios y mensajes descendentes.

Siguiendo a los autores Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012) los gerentes y mandos medios deben poder combinar todos los recursos que tengan a su alcance para lograr objetivos mediante una línea clara, en conjunto con un grado de autoridad o discreción que los avale. Los individuos tienden a seguir a quienes les proporcionan un medio para obtener sus deseos y satisfacer necesidades.

### *Relevancia del caso*

A medida que avanza el tiempo todo se va modificando, la manera de interactuar entre personas no es ajena a esta evolución. Hoy en día las prioridades laborales ya no son lo que eran antes, en las nuevas generaciones el objetivo de un empleo es el trabajo enfocado a resultados, se le da gran importancia a la comunicación, motivación y el balance entre la vida personal y laboral.

Las industrias se están comenzando a enfocar en el desarrollo de competencias de los trabajadores, las áreas de especialización se están ampliando aún más. Se buscan altos niveles de *expertise* en áreas que antes se encontraban homogeneizadas. Parafraseando a Tessi M. (2013) en su libro *Siete premisas para la comunicación en el trabajo*, comenzamos a recibir información a un nivel que se produce una superproducción de medios y mensajes, es necesario comenzar a orientar la comunicación interna para que motive y acompañe a los empleados.

A lo largo de nuestra carrera hemos analizado diferentes tipos de lideres, llegando a la conclusión que dependiendo el tipo de empresa, puesto y resultados deseados es preferente que se encuentre uno u otro al mando.

La importancia de este caso, formación de líderes coach y comunicación interna, es la de sumar un grano de arena a esta disciplina emergente que tiene como metodología realizar preguntas y dar tiempo a la reflexión. Se destacará la importancia de que un líder capacitado en su área y con un desarrollo en el aspecto emocional/interno puede motivar y optimizar personas. Personas que al ser parte de una sociedad y potenciadas de esta manera y entre sí, pueden cambiar la manera en la que se procesan decisiones y emprenden acciones a futuro.

## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la situación*

Como bien mencionamos anteriormente, Lozada Viajes es una empresa familiar fundada con casa central en Córdoba Argentina. Tiene varias franquicias a lo largo del país y dos unidades de negocio, tour operador y venta online. El enfoque es transmitir lo que ellos llaman "Espíritu Lozada" que significa vivir y transmitir la misión, que las personas se maravillen con la diversidad del mundo a través de los viajes.

La estrategia de liderazgo de la agencia tiene su pilar en innovar en la gestión y de esta manera brindarle al cliente un servicio integral. Buscando dar un servicio ágil, cómodo, personalizado y con altos estándares de calidad con el aval de la certificación en normas ISO 9001. El objetivo de la empresa es conquistar la excelencia, la meta es individual y compartida, buscando constantemente evolución y mejora continua para mantener los altos estándares de calidad a los que aspira Lozada Viajes. Se encuentran comprometidos en contribuir y desarrollar relaciones y vínculos de valor con clientes y con colaboradores, reconociendo la premisa de que la empresa se construye entre todos. Como bien se mencionó anteriormente, la casa matriz se encuentra en la ciudad de Córdoba y brinda servicios externos de soporte y toda la asistencia y asesoría que necesiten las franquicias.

Si nos basamos en el plan de comunicación que posee actualmente la empresa podemos observar que el mismo es deficiente, según la interrelación de procesos internos presentada<sup>5</sup>, la empresa está enfocada a un plan de marketing y comunicación enfocado únicamente a clientes. Sólo abarcar el sector externo para aumentar la rentabilidad de la

---

<sup>5</sup> Universidad Siglo 21. *Módulo cero*. <https://siglo21.instructure.com/courses/14867/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org10> Fecha de consulta: 14/04/2022



empresa y expandirse en el mercado hace que se descuide puertas adentro y no haya una comunicación interna efectiva en casa central para posteriormente transmitirla a franquicias.

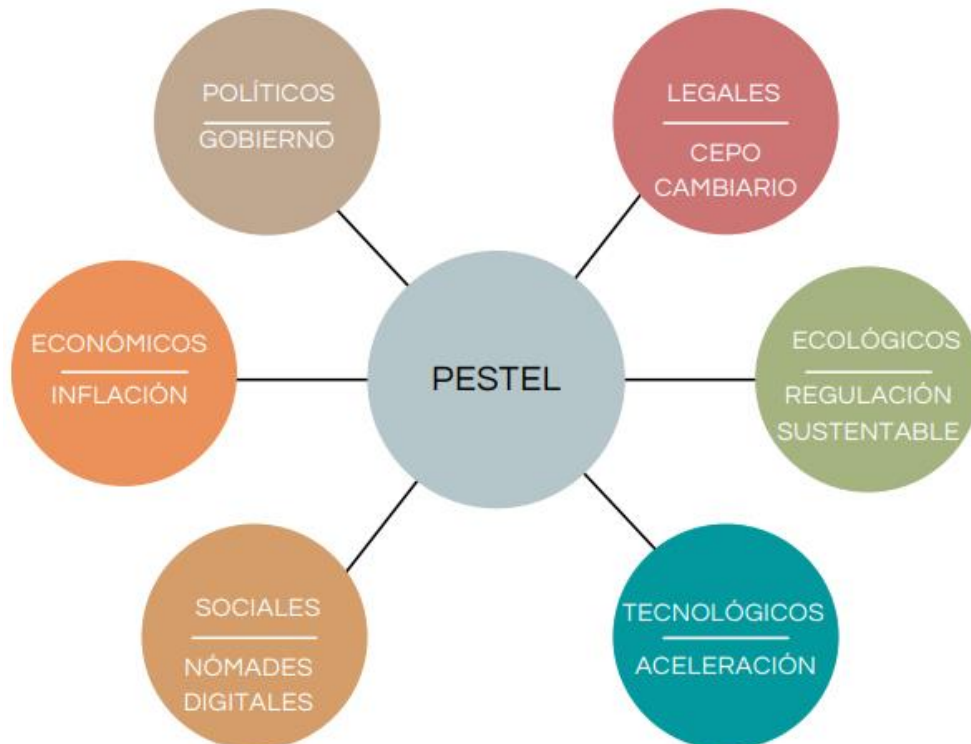
Para lograr lo que anhela la empresa, permanecer posicionados en la mente de los consumidores y transmitir verdaderamente el espíritu Lozada, es necesario que se implemente un plan de comunicación interna y formación de líderes y mandos medios en metodología coach.

### *Análisis de contexto*

Diagnóstico organizacional.

A fin de realizar un análisis de los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que atraviesa la empresa, realizaremos el análisis PESTEL que nos permiten evaluar el contexto en el que la empresa se encuentra.

### *Análisis PESTEL*



*Fuente: Elaboración propia*

### Factores políticos:

La Nación Argentina adopta para su gobierno la forma Representativa, Republicana y Federal. Posee un régimen democrático y un sistema de gobierno presidencialista. Al día de la fecha y desde diciembre de 2019 y hasta fines de 2023, el presidente de la Nación Argentina es el Sr. Alberto Ángel Fernández. Forma parte de la coalición cívica: El Frente de Todos. Fue electo con el 47,79% de los votos válidos.<sup>6</sup>

Argentina cuenta con 23 provincias y un distrito federal autónomo. Cada uno ha conservado ciertos poderes no pertenecientes al gobierno federal y elige a sus propios legisladores y gobernadores provinciales. Forma parte del MERCOSUR - Mercado Común Del Sur-, que desde su creación tiene como objetivo principal propiciar un espacio común que genere oportunidades comerciales y de inversiones a través de la integración competitiva de las economías nacionales al mercado internacional.<sup>7</sup>

### Factores económicos:

La economía argentina es la segunda más desarrollada e importante en Sudamérica. Según el Banco Mundial, su PIB nominal es el N° 27 del mundo<sup>8</sup>. Para este año, el Gobierno argentino había proyectado inicialmente una inflación anual del 33%, pero en el acuerdo de refinanciación alcanzado recientemente por el Ejecutivo de Alberto Fernández y el Fondo Monetario Internacional se incluyó una proyección de inflación para 2022 de entre el 38% y el 48%. Sin embargo, los analistas consultados por el Banco Central sostienen que la inflación será este año del 65,1% y en 2023, del 50,5%.<sup>9</sup>

Argentina se ha especializado en áreas de servicios de alta tecnología y es especialmente competitiva en el desarrollo de software, centros de atención telefónica, energía nuclear y turismo. El sector de la telefonía y las TIC- tecnologías informáticas de comunicación- se desarrolla con fuerza, al igual que el turismo, se está convirtiendo en un

---

<sup>6</sup> Wikipedia. *Elecciones presidenciales de Argentina de 2019*.

[https://es.wikipedia.org/wiki/Elecciones\\_presidenciales\\_de\\_Argentina\\_de\\_2019](https://es.wikipedia.org/wiki/Elecciones_presidenciales_de_Argentina_de_2019) Fecha de consulta: 13/05/2022

<sup>7</sup> Ministerio de Economía de la República Argentina. *Mercosur*.

<https://www.argentina.gob.ar/economia/asuntosinternacionales2/mercosur> Fecha de consulta: 03/05/2022

<sup>8</sup> Fondo Monetario Internacional. *World Economic Outlook Database*.

<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2022/April> Fecha de consulta: 03/05/2022

<sup>9</sup> DW. *La inflación en Argentina se sitúa en el 58% interanual en abril*.

<https://www.dw.com/es/la-inflaci%C3%B3n-en-argentina-se-sit%C3%BAa-en-el-58-interanual-en-abril/a-61780953> Fecha de consulta: 20/05/2022

sector cada vez más importante. Sin embargo, este fue uno de los sectores más afectados durante la pandemia, ya que el número de turistas disminuyó considerablemente.<sup>10</sup>

En relación con los aspectos mencionados precedentemente se encuentran íntimamente relacionados la inflación, la reducción del poder adquisitivo y la posibilidad de viajar para los argentinos.

#### Factores sociales:

El 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud declara a nivel internacional la pandemia provocada por el virus COVID-19. Todos los países del mundo fueron afectados por la misma. En nuestro país se vieron restringidas las posibilidades de viajar por placer o negocios. Era necesario presentar un permiso que debía indicar el desarrollo de una tarea considerada esencial por el gobierno para la circulación. Luego de dos años declarada la misma, podemos decir que se está volviendo a la normalidad. La misma fue lograda gracias a la aplicación de vacunas gratuitas para la mayoría de la población y un esquema que hoy en día contempla 4 dosis y posee un total de 40.799.514 personas con esquema de vacunación iniciada y 37.495.714 personas con esquema de vacunación completo.<sup>11</sup> Actualmente, para el movimiento territorial entre provincias no se solicita permiso de circulación, esquema de vacunación o prueba de antígenos/PCR negativa. Para el ingreso a nuestro país se están flexibilizando constantemente los requisitos de ingreso.<sup>12</sup>

Con las restricciones anteriores de ingreso/egreso al país y la devaluación de la moneda, comenzó a fortalecerse el turismo interno.

A su vez, en la era de tecnología y globalización, sumado a accesibilidad en la información. Se puede percibir un interés muy marcado para viajar en cualquiera de sus formatos, placer o negocios. La sociedad, y principalmente las nuevas generaciones aspiran a puestos laborales que les permitan desarrollar tareas desde cualquier parte del mundo con

---

<sup>10</sup>Santander Trade. *Argentina: Política y Economía*.  
<https://santandertrade.com/es/porta/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia> Fecha de consulta: 20/05/2022

<sup>11</sup> Ministerio de Salud de la República Argentina. *Monitor Público de Vacunación*  
<https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/vacuna/aplicadas> Fecha de consulta 04/06/2022.

<sup>12</sup> Ministerio del Interior de la República Argentina. *Medidas vigentes para el ingreso y el egreso al territorio nacional*.  
<https://www.argentina.gob.ar/interior/migraciones/ddjj-migraciones> Fecha de consulta: 04/06/2022.

un acceso a un teléfono o computadora con internet. De esta manera nacen los llamados Nómades digitales, que buscan balancear la vida personal y laboral.

El gobierno nacional a fin de incentivar el turismo interno lanzó pre-viaje. Se trata de un programa de preventa turística que reintegra el 50% del valor de tu viaje en crédito para viajar de todos los destinos de Argentina en fechas específicas.

#### Factores Tecnológicos:

Según el INDEC: En el cuarto trimestre de 2021, se registró que el 64,2% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 90,4%, a internet. Además, los datos muestran que, en la Argentina, 88 de cada 100 personas usan teléfono celular y 87 de cada 100 utilizan internet.<sup>13</sup>

Durante la pandemia declarada por el COVID-19 se produjo la llamada Aceleración Digital, donde ante el aislamiento preventivo, más de un 80% de las empresas volcaron sus operaciones hacia vías virtuales. Hoy en día las empresas toman decisiones exclusivamente basadas en la tecnología a utilizar<sup>14</sup>. Según la Cámara de comercio electrónico, 1,5 billones es el monto referido a la facturación del eCommerce en 2021, 68% es el porcentaje de crecimiento del comercio electrónico en Argentina vs el año 2020. 684.000 fueron los nuevos compradores online.<sup>15</sup>

#### Factores Ecológicos:

En nuestro país se encuentra el Ministerio de Ambiente y desarrollo, dicho órgano administrativo es el encargado de impulsar políticas integrales para la construcción de un modelo de desarrollo ambientalmente sostenible.

Actualmente trabajan en acciones destacadas como: Biodigestores, problema de basurales a cielo abierto, deforestación en bosques nativos y accesibilidad del agua. A su vez, impulsa el turismo sustentable, que es uno de los ejes del plan de sustentabilidad que

---

<sup>13</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina (INDEC). <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26> Fecha de consulta: 04/06/2022

<sup>14</sup> Microsoft Latinoamérica (1 de diciembre de 2021). *Aceleración digital: más del 80% de las pymes invirtió en tecnología en el último año*. <https://news.microsoft.com/es-xl/aceleracion-digital-mas-del-80-de-las-pymes-invirtio-en-tecnologia-en-el-ultimo-ano/> Fecha de consulta: 13/05/2022

<sup>15</sup> Cámara Argentina de Comercio Electrónico. *Estudio Anual de Comercio Electrónico*. <https://www.cace.org.ar/estadisticas> Fecha de consulta: 04/06/2022

los municipios de todo el país pueden promover en el marco del programa Ciudades Sustentables.<sup>16</sup>

La mayoría de las empresas que brindan servicios con fines turísticos, principalmente de transporte, se encuentran certificadas en la norma internacional ISO 14001 que establece cómo implementar un sistema de gestión medioambiental (SGM) eficaz para gestionar el equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción del impacto medioambiental.

Factores legales:

Dentro del país rige la ley de Contrato de trabajo 20.744 y sus modificatorias. La ley de empleo 24.013 y la ley de riesgos de trabajo 24.557.

Desde el 16 de septiembre 2020 rige Resolución General 4815/2020 de la AFIP - Cepo cambiario, donde indica que aplica un recargo del 35% por comprar moneda extranjera para atesorar, o las compras con tarjeta de crédito y débito que sean canceladas en moneda extranjera. Hoy en día se comienza a flexibilizar para diferentes sectores.

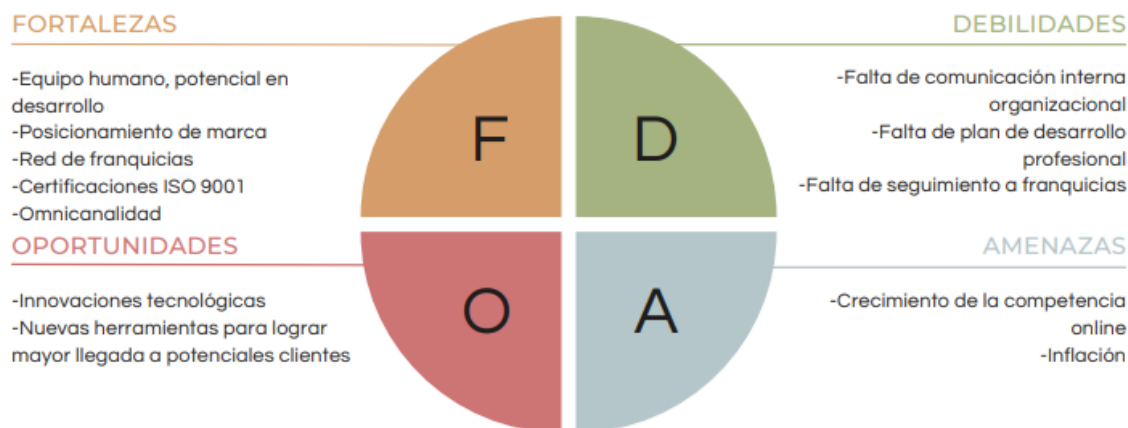
*Análisis FODA:*

A continuación, utilizaremos esta herramienta que nos permite recolectar datos internos y externos que permiten conocer el perfil de operación de la empresa en un momento dado. Podemos obtener un diagnóstico para implementar acciones, estrategias y procedimientos que permitirán mejorar la competitividad de la empresa.

---

<sup>16</sup> Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la República Argentina. *Acción Ambiental*. <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/accion> Fecha de consulta: 04/06/2022

## ANÁLISIS FODA - LOZADA VIAJES



*Fuente: Elaboración propia*

Dentro de las fortalezas de LOZADA VIAJES encontramos al equipo humano y el potencial de desarrollo que este posee. Asimismo, posee una red de franquicias que, distribuidas geográficamente en todo el país, se encuentran certificadas en normas ISO 9001, dicha certificación le permite aspirar a un mercado más amplio, genera confianza y seguridad a clientes

A su vez, la empresa apuesta fuertemente a la omnicanalidad, donde todos los medios electrónicos de contacto que tiene el potencial cliente se encuentran unificados y es posible brindarle una respuesta única a través de todos ellos.

En cuanto a debilidades, podemos mencionar la falencia en la comunicación interna organizacional, no encontramos un plan que englobe a todos los sectores y a la casa matriz con los franquiciantes. Es fundamental para lograr un compromiso, mantener informado a los colaboradores, motivarlos e incluirlos. Al no tener una respuesta que se encuentre bajo lineamientos establecidos claros y compartidos, se produce una heterogeneidad en criterios que repercute al público interno y externo. Actualmente la empresa no posee desarrollo de planes de carrera.

En cuanto a amenazas en torno a la empresa, y es una realidad que alcanza a todas las empresas de nuestro país, la principal es la inflación. Se proyecta que para fines del 2022

ésta ronde entre un 38% y 48%<sup>17</sup>. Otro punto destacable es que, luego de la pandemia por COVID-19, se produjo la llamada Aceleración Digital. Donde ante el aislamiento preventivo, más de un 80% de las empresas volcaron sus operaciones hacia vías virtuales. Hoy en día las empresas toman decisiones en base a tecnología propia y disponible en el mercado<sup>18</sup>. Lozada Viajes poseía una ventaja competitiva en el área previo a la pandemia y hoy en día está siendo alcanzada a esos niveles por la competencia.

Es por ello por lo que este ítem, tecnología, está contemplada y se encuentra presente dentro de tres segmentos. Fortaleza, Oportunidad y Amenaza dependiendo de cómo se gestione.

Como bien mencionamos, tecnología es una oportunidad, dado que existe un rango más amplio de aplicaciones, software y metodologías a utilizar. La empresa puede evaluar cuál de ellas es más conveniente para mejorar campus Lozada, software en reservas, videollamadas, aplicaciones de mejora de actividades o incluso computadoras más ágiles por mencionar algunos.

Para finalizar, mencionaremos la posibilidad de implementar herramientas estratégicas como el método coaching. Proceso por el cual se identifican y detectan limitaciones que dificultan la coordinación de la gestión y el trabajo en equipo y cómo éstos se interrelacionan entre sí. Dicha herramienta será desarrollada en el presente reporte de caso.

#### *Análisis específico según el perfil profesional de la carrera*

Desde la perspectiva de los recursos humanos podemos mencionar los siguientes ítems presentes en la empresa:

Se trata de una empresa certificada en ISO 9001 que implementa un sistema de mejora continua en donde todos los procesos se encuentran en permanente evolución y evaluación. Cuenta con una estructura jerárquica verticalista, en la práctica es necesario tener integrada la relación en todos los sentidos, ascendente, ascendente y horizontal. La escasa

---

<sup>17</sup> DW. *La inflación en Argentina se sitúa en el 58% interanual en abril*. <https://www.dw.com/es/la-inflaci%C3%B3n-en-argentina-se-sit%C3%BAa-en-el-58-interanual-en-abril/a-61780953> Fecha de consulta: 13/05/2022

<sup>18</sup> Microsoft Latinoamérica. *Aceleración digital: más del 80% de las pymes invirtió en tecnología en el último año*. <https://news.microsoft.com/es-xl/aceleracion-digital-mas-del-80-de-las-pymes-invirtio-en-tecnologia-en-el-ultimo-ano/> Fecha de consulta: 13/05/2022

comunicación interna se realiza a través de mails y cartelería que refleja únicamente objetivos de ventas.

Dentro de la estructura y organigrama de Lozada Viajes hay una persona encargada de la gestión de los recursos humanos. El proceso de reclutamiento de futuros colaboradores se hace a través de referidos y en ocasiones a través de redes sociales y publicaciones del rubro. Las entrevistas laborales son realizadas por el responsable del área donde se encuentre la vacante, éstos pueden solicitar asistencia al departamento de recursos humanos en instancias como reclutamiento e inducción del nuevo colaborador. Los principales requisitos que deben cumplir los potenciales colaboradores internos son: Conocimientos técnicos en turismo, experiencia en ventas y haber realizado viajes.

Los colaboradores internos y miembros de red de franquicias tienen acceso al campus virtual Lozada, donde cuentan con capacitaciones y contenidos variada: Allí podrán encontrar capacitaciones sobre ventas, sistemas operativos y sistemas hoteleros. A su vez, participan de capacitaciones externas de cadenas hoteleras y destinos. Hay una agencia modelo para franquiciados que les permite conocer los estándares y metodologías bajo los cuales deberán funcionar como franquicia Lozada.

Por el momento no cuentan con un plan de desarrollo profesional planificado. Si posee un sistema de comisiones e incentivos para público interno. Y tienen la intención de desarrollar e implementar dichos programas a futuro.

En las oficinas centrales ubicadas en la ciudad de Córdoba, podemos visualizar que se encuentra presente en puntos clave cartelería con la misión, visión y valores. Hay salas de reuniones disponibles para capacitaciones y usos varios. Las oficinas jerárquicas poseen paneles vidriados que permiten visualización al interior.

Las estaciones de trabajo se encuentran correctamente diseñadas que permiten la correcta realización de tareas. Espacios distanciados y abiertos, buena iluminación, computadora a la altura correcta, calculadora, vincha *headset* para comunicarse telefónicamente y silla con altura regulable.

El ausentismo se releva a través de fichero digital con huella dactilar presente en cada piso.



## **Marco teórico**

Con el objetivo principal de definir conceptos fundamentales y poder darle un contexto al reporte de caso es que se procederá a desarrollar ideas, teorías y autores relevantes al caso abordado.

Según Chiavenato (2009), constantemente los miembros de una organización están intercambiando información mediante símbolos compartidos y a la comprensión de estos se lo denomina comunicación. Cumple cuatro funciones básicas: control, motivación, expresión de emociones e información. Es transmitido por canales y puede darse por la estructura formal o informal de la empresa. Los canales de comunicación formal son los que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad definida por la organización. Según el autor, existen tres tipos de orientación: las comunicaciones descendentes -de la directiva a los subordinados- son aquellas que transmiten de las directivas a los subordinados, buscan crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas. Las comunicaciones ascendentes, fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional y cumplen el fin de informar al personal jerárquico sobre progresos y dificultades actuales. Y finalmente, las comunicaciones horizontales, que son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Su propósito no es sólo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación. Asimismo, el proceso de comunicación puede presentar barreras que representan obstáculos o resistencias, son variables no deseadas que interfieren en el proceso. Existen tres tipos: Las barreras personales, son interferencias que se derivan de las limitaciones, las emociones y los valores de cada persona. Las barreras físicas, son interferencias que se presentan en el entorno donde ocurre el proceso de comunicación y las barreras semánticas, son las limitaciones o distracciones que se derivan de los símbolos que se utilizan para la comunicación.

"La comunicación interna es la comunicación específicamente dirigida al público interno de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo. Tienen como principal eje el generar motivación para los recursos humanos, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos

y productivos de la compañía. Así como también, intenta estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando de manera que esa relación sea capaz de retener a los empleados calificados dentro de la empresa, ofrecer un buen clima de trabajo y responder a las expectativas e inquietudes que sus integrantes presentan." (Brandolin y González Frígoli, 2008, p. 25-26)

Según Shannon y Weaver (1948) la comunicación es un proceso que sigue un flujo definido. Para ello utiliza un canal, el canal puede ser formal, cuando es seleccionado por la organización para transmitir mensajes que se refieren al trabajo de sus miembros y siguen la cadena de mando que existe dentro de la organización, o puede ser informal, como las redes sociales o personales, que son espontáneas y no tienen relación alguna con la organización.

El liderazgo según Newstrom (2011), se define como la capacidad de influenciar y apoyar a las personas para que éstas puedan realizar su labor de manera voluntaria, motivada y entusiasmada hacia el alcance de objetivos. Diferencia tres tipos de liderazgo: autocrático, consultivo y participativo, cada uno tiene sus propias ventajas y limitaciones. Los líderes autocráticos centralizan el poder y la toma de decisiones en ellos. Suele ser negativo, basado en amenazas y castigos. Es satisfactorio para el líder, permite tomar decisiones rápidas, ofrece seguridad y estructura a los empleados. La principal desventaja es que la mayoría de los empleados no empatizan con el estilo de liderazgo. Rara vez genera fuerte compromiso entre los empleados, conduce a baja rotación de personal y poco ausentismo. Los líderes consultivos se acercan a uno o más empleados para solicitar sus puntos de vista antes de tomar una decisión. Si los empleados consideran que sus aportes han sido utilizados, es probable que sientan que han causado un efecto positivo, si sus sugerencias se rechazan constantemente, es probable que crean que han desperdiciado el tiempo. Los líderes participativos descentralizan la autoridad de manera clara. Las decisiones participativas no son unilaterales, como sucede con los autócratas, porque en este caso se reconocen los aportes y la participación de los seguidores. A menudo, un líder aplica los tres estilos en un periodo, pero uno de ellos tiende a ser dominante. El líder y el grupo actúan como una unidad

social. Se informa a los empleados de las condiciones que afectan su trabajo y se les invita a expresar sus ideas, hacer sugerencias y a actuar. La tendencia general es utilizar más ampliamente las prácticas participativas porque son congruentes con los modelos de apoyo, colegiado y de sistemas del comportamiento organizacional.

Echeverría (2009) recomienda que los líderes se encuentren formados en competencias conversacionales para potenciar su capacidad de acción y comprensión, hace referencia al coaching ontológico, la cual pasa a ser una herramienta estratégica para las personas. Es una práctica que logra desbloquear y mostrar caminos que antes no era posible ver. De esa experiencia se modifica el ser y se transforma tanto individual como colectivamente. Un líder formado en competencias coach es aquél que acompaña a sus allegados a realizar este proceso.

"El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa." (Chiavenato, 2000, p. 86)

Habiendo desarrollado los principales conceptos, tales como comunicación interna, liderazgo coach, clima interno, se puede observar cómo estos se interrelacionan entre sí. La comunicación se da dentro de una organización y dicha acción es realizada por individuos que poseen referentes/líderes y se encuentran orientados al logro de objetivos. Allí reside la importancia del líder coach en la motivación y desarrollo de las personas para la consecución de objetivos empresariales. Dicha persona, que posee una posición dentro del organigrama

puede optimizar el espacio de intercambio entre personas, brindar contención y acompañamiento, aumentando y mejorando el clima laboral.

### **Diagnóstico y discusión**

Luego del relevamiento de las herramientas diagnósticas se puede apreciar que existen escasos mecanismos de comunicación interna dentro de la casa central, esto impide la correcta circulación de la información compartida y la coordinación acertada en acciones de las áreas y de sus colaboradores.

Como bien mencionamos anteriormente, la comunicación es un eje central y fundamental para la empresa, tanto para el público interno como para el externo. Si no se coordina y desarrolla de manera eficiente el manejo de la información, de nada sirve que la empresa se destaque en omnicanalidad o fomente el espíritu Lozada, ya que la información entre colaboradores y cliente será recibida de forma confusa. De esta manera, si no contamos con líderes que sean capaces de impulsar el cambio, aprender de los errores, escuchar, cooperar y motivar al equipo a su cargo, la fortaleza y ventaja competitiva omnicanalidad y compromiso se verá diluida con el paso del tiempo. A su vez, la persona que desarrolle la formación en liderazgo coach será capaz de detectar las necesidades de capacitación y desarrollo de colaboradores que orienten la toma de decisiones. Si la empresa no actúa en estos aspectos, le será imposible alcanzar uno de sus objetivos principales: la excelencia.

#### *Conclusión diagnóstica*

Por lo expuesto anteriormente, es necesario que se implemente un eficaz y eficiente programa de comunicación interna en Lozada Viajes. El mismo deberá contemplar la totalidad de sectores de la empresa para posteriormente duplicarlo entre franquiciantes. Como bien mencionamos, la empresa apunta a la multiplicidad de canales de comunicación. Se debe aprovechar esta fortaleza a fin de poder desarrollar una correcta comunicación interna a través de canales formales y compartir símbolos a través de los canales informales.

A su vez, es necesario que este cambio venga acompañado de la colaboración por parte de posiciones jerárquicas, mandos medios y participantes que ayuden en el cambio individual y grupal del público interno. De esta manera se puede lograr una unificación en respuestas, motivación, compromiso, mejoras en el rendimiento, menor cantidad de errores en respuestas por multicanales, organización y conocimiento global del circuito de

comunicación, reducción de incertidumbre al tener un referente que practica la escucha activa y mejora continua.

Por todos estos motivos se recomienda implementación del plan de comunicación y formación de líderes coach en Lozada Viajes.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

Contribuir a la mejora del rendimiento y el sentimiento de pertenencia dentro de Lozada Viajes, mediante la implementación de un plan de comunicación interna que permita mejorar el flujo y acceso a la información y capacitaciones para los mandos medios en liderazgo estilo coach.

### *Objetivos específicos*

- Promover la comunicación interna entre mandos medios y posiciones jerárquicas mediante la implementación de herramientas de comunicación ascendente, descendente y horizontal.
- Desarrollar competencias de liderazgo capacitando a mandos medios y personal jerárquico en liderazgo coach realizando capacitaciones dictadas por especialistas en la materia.
- Fomentar el sentido de identidad y confianza organizacional entre colaboradores incorporando el uso de herramientas de análisis de clima laboral y pertenencia.

### *Alcance*

El plan de comunicación interna se implementará en una primera instancia en Lozada Viajes, casa central. Habrá instancias presenciales e instancias remotas. La primera etapa comenzará a tener vigencia en el mes de julio de 2022 y finalizará en enero de 2023 con una duración de seis meses.

Afectará a la totalidad de los recursos humanos con un principal enfoque y formación a mandos medios y posiciones jerárquicas. Estará alineado al discurso corporativo, a su visión, misión y valores. Una vez culminada la primera instancia y posterior análisis de resultados. Si los resultados son los esperados, se ampliará a franquiciantes.

Comenzaremos a definir las acciones a implementar, para el objetivo específico: Promover la comunicación interna entre mandos medios y posiciones jerárquicas mediante la implementación de herramientas de comunicación ascendente, descendente y horizontal:

#### 1A- Reunión introductoria para presentación del plan de comunicación interna:

Se realizará una reunión donde se especifiquen los puntos principales del plan a implementar.

Deberán estar presentes todos los mandos medios y gerenciales dentro de la casa central Lozada: presidente, directora ejecutiva, directora financiera, gerente administrativa, responsable de gestión administrativa de clientes, responsable de gestión administrativa de proveedores, tesorera, responsable de gestión de recursos humanos, responsable de implementación de *back office*. Se realizará en la sede central en Córdoba, piso 6 en la sala de reuniones. Tendrá una duración de 4hs y será dictada por la Srta. Laura Sofia Menger, profesional convocada en recursos humanos. El objetivo de la acción es poner en común los pasos a seguir por parte de la empresa en materia comunicacional. Es necesario establecer un punto de partida, líneas claras para todos los participantes y saber qué se espera de la implementación.

#### Temario:

Introducción, conceptos básicos, estado actual de la comunicación en la empresa, break, presentación del plan, beneficios, acciones a seguir, espacio para preguntas y respuestas

Fecha de realización: 04/07/2022. Se cotizan los honorarios de la profesional de recursos humanos en \$3720 por la duración de reunión según Glassdoor Argentina y se solicita servicio de break para 10 personas. \$7000.<sup>19</sup>

#### 1B- Capacitación en comunicación efectiva para comprender el impacto positivo de la misma y herramientas a utilizar.

La misma será de alcance a mandos medios y gerenciales dentro de casa central Lozada: presidente, directora ejecutiva, directora financiera, gerente administrativa, responsable de gestión administrativa de clientes, responsable de gestión administrativa de

---

<sup>19</sup>Glassdoor.[https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/buenos-aires-jefe-recursos-humanos-sueldo-SRCH\\_IL.0,12\\_IM963\\_KO13,34.htm?clickSource=searchBtn](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/buenos-aires-jefe-recursos-humanos-sueldo-SRCH_IL.0,12_IM963_KO13,34.htm?clickSource=searchBtn) Fecha de consulta: 25/06/2022

proveedores, tesorera, responsable de gestión de recursos humanos, responsable de implementación de *back office* y será dictado por profesional de RRHH. Se dictará en casa central de Lozada Viajes modalidad presencial, tendrá una duración de 6 horas reloj y será dictada por la Srta. Laura Sofia Menger, profesional convocada en recursos humanos. Se realizará una instancia de *Assessment center- role play* para poner en práctica habilidades blandas tratadas en la capacitación.

Incluye material impreso y en formato digital. Fecha de realización: 11/07/2022. Costo de capacitación dictada por la profesional de recursos humanos: \$5580 por la duración de la capacitación según Glassdoor Argentina.<sup>20</sup>

Limitaciones de las acciones 1A y 1B: Ausencias el día de las capacitaciones, falta de interés y compromiso, prioridades urgentes que impidan la asistencia de los participantes.

1C- Creación de mail corporativo para todos los colaboradores de la empresa.

El mismo será realizado por el servicio informático que posee Lozada Viajes con el fin que todas las personas tengan acceso a las mismas herramientas informáticas, videoconferencias, mail, creación de formularios, acceso archivos en drive compartido. Se crearán dominios para cada colaborador de casa central con su nombre, apellido y el nombre de la empresa. Se utilizará la plataforma *Google Workspace*.

El tiempo creación y validación de cada dominio por parte del área informática es de 07 días. Fecha de inicio: 18/07/2022. Limitación de la herramienta: Inconvenientes de conexión a red de internet. Evaluación del método: Se chequearán casillas de correo con mail de prueba y se comenzarán a realizar videollamadas por *Google Meet* posterior a la capacitación del 18/07/2022. Costo membresía: \$2160 mensual. Semestral: \$12.960 Según *Google Workspace*.<sup>21</sup>

1D- Colocación de carteleras para comunicación interna en casa central.

A fin de poder reforzar información, es que se implementa esta herramienta simple de comunicación interna horizontal y descendente. Las mismas se colocarán en áreas de

---

<sup>20</sup>Glassdoor. [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/buenos-aires-jefe-recursos-humanos-sueldo-SRCH\\_IL.0,12\\_IM963\\_KO13,34.htm?clickSource=searchBtn](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/buenos-aires-jefe-recursos-humanos-sueldo-SRCH_IL.0,12_IM963_KO13,34.htm?clickSource=searchBtn) Fecha de consulta: 25/06/2022

<sup>21</sup>Google Workspace. <https://workspace.google.com/intl/es-419/pricing.html> Fecha de consulta: 16/06/2022

descanso/*break* para reforzar comunicación en temas puntuales, colocación de memos, fechas de cumpleaños, cronogramas de vacaciones y demás.

Se colocarán 4 unidades en casa central en áreas de *back office*. Serán colocadas por el área de mantenimiento y actualizadas semanalmente por la responsable de recursos humanos de Lozada Viajes, los colaboradores también pueden utilizar el espacio para comunicar. Fecha de colocación: 25/07/2022. Costo de la acción: \$3200 en compra de carteleras en librería/mercado libre.

Es una herramienta que fomenta la comunicación a un nivel informal pero que a su vez refuerza el sentido de pertenencia y símbolos compartidos.

A continuación, desarrollaremos las acciones definidas en base al objetivo específico:

Desarrollar competencias de liderazgo capacitando a mandos medios y personal jerárquico en liderazgo coach realizando capacitaciones dictadas por especialistas en la materia.

Como mencionamos anteriormente, uno de los objetivos principales del presente plan es la formación e incorporación de líderes con orientación coach en la empresa Lozada Viajes. El fin es formar a los mandos medios y personal jerárquico en dicha disciplina para poder mejorar las habilidades comunicacionales y de gestión del equipo de trabajo. El desarrollo del plan está dirigido a ellos en una instancia inicial, ya que, por la posición que ocupan en el organigrama formal son aquellas figuras que pueden implementar lineamientos y trabajar directamente desde su lugar de referentes.

Se efectuarán las siguientes acciones:

2A- Capacitación en Liderazgo coach.

La misma se realizará a través de modalidad virtual utilizando la plataforma online de La Facultad Regional Buenos Aires - UTN.BA perteneciente a la Universidad Tecnológica Nacional. Comprende 2 módulos con 8 unidades y tiene una carga horaria de 60 horas.

Entre los contenidos principales que se dictan se incluye:

Liderazgo, inteligencia emocional, comunicación efectiva, coherencia y credibilidad del líder, motivación, trabajo en equipo, el conflicto, coaching, concepto, tipos, sesiones, herramientas y ejercicios prácticos. Incluye material descargable y actividades prácticas. El



tiempo de realización es de 8 semanas. Fecha de inicio: 14/07/2022. Fecha de fin: 14/09/2022.

Serán participantes: mandos medios y gerenciales dentro de casa central Lozada: presidente, directora ejecutiva, directora financiera, gerente administrativa, responsable de gestión administrativa de clientes, responsable de gestión administrativa de proveedores, tesorera, responsable de gestión de recursos humanos, responsable de implementación de *Back Office*. Dentro del programa de dicha capacitación se dicta un examen para aplicar en situaciones prácticas y cotidianas los conceptos adquiridos. Si bien la capacitación es virtual los participantes pueden optar en realizarla en horario de oficina, siempre y cuando no se superpongan con tareas prioritarias definidas por mandos medios. Las posibles limitaciones que presenta esta herramienta son: falta de conectividad por imprevistos, falta de interés por parte de participantes. Por ello, reforzamos la importancia de la participación en herramienta 1A- Reunión introductoria plan de comunicación, para poder obtener un conocimiento compartido del plan a implementar. Costo para los 9 participantes: \$172.359 Según UTN.BA<sup>22</sup>.

#### 2B- Micro reuniones de responsable con individuos del equipo.

Se programará semanalmente un espacio de intercambio entre referente y colaborador, donde se pueda realizar el intercambio de información y seguimiento referido a tareas que están en curso. El objetivo de dicho espacio es poder acompañar a las personas a la consecución del logro de objetivos y aportar otra mirada desde la experiencia, el conocimiento y la metodología coach.

El alcance será para todos los colaboradores de Lozada Viajes y serán realizadas por el referente directo según organigrama. La duración estimada de cada intercambio se estima no mayor a 10 minutos por colaborador, idealmente la instancia será presencial. El día semanal será programado por referente. Personal de recursos humanos chequeará con responsables realización de micro reunión.

Limitaciones: No definir como prioridad el espacio de intercambio. En caso de no poder realizarse presencial se optará por modalidad virtual utilizando herramienta de *Google Meet*.

---

<sup>22</sup> Universidad Tecnológica Nacional. <https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/curso/1451/fundamentos-del-liderazgo-y-el-coaching> Fecha de consulta: 02/06/2022

Asimismo, el referente directo tendrá una planilla donde se detallen palabras claves del intercambio para poder realizar seguimiento la semana siguiente. Fecha de inicio: 22/09/2022. Fecha de fin: 31/12/2022.

En base al objetivo específico: Fomentar el sentido de identidad y confianza organizacional entre colaboradores se incorporará el uso de herramientas de análisis de clima laboral y pertenencia.

3A- Se realizará una encuesta de clima laboral interno para relevar sensación actual en torno a la empresa.

Actualmente es una herramienta que no se encuentra implementada. Será aplicada a la totalidad de los colaboradores de Lozada Viajes por la responsable de recursos humanos de la empresa. Se consultarán aspectos referidos a: Conformidad de instalaciones, comodidad en espacio de trabajo, prestaciones, accesibilidad al referente directo, liderazgo, ambiente laboral, reconocimientos, sugerencias y aportes. Se realizará utilizando un formulario de *Google Forms*, si bien se solicitará número de legajo para evitar duplicidad en respuestas, la misma es anónima. Fecha de realización: 05/09/2022. Fecha de cierre formulario: 23/09/2022. Dicha encuesta de clima se repetirá nuevamente el 12/12/2022. Con una fecha de cierre de formulario del 27/12/2022.

Una vez finalizado el plazo para completar cada encuesta, se recopilarán respuestas y se realizará una reunión con el presidente y la directora ejecutiva de la empresa para analizar resultados. Fecha de reuniones: 03/10/2022 y 29/12/2022. Se estima 2 horas de duración de reunión para compartir resultados. Se cotizan los honorarios de la profesional de recursos humanos en \$3720 por la duración de 4 horas en reuniones según Glassdoor Argentina.<sup>23</sup>

Limitaciones de herramienta: Inconvenientes en acceso al formulario, falta de interés en trabajadores, falta de compromiso de CEO empresa.

---

<sup>23</sup>Glassdoor. [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/buenos-aires-jefe-recursos-humanos-sueldo-SRCH\\_IL.0,12\\_IM963\\_KO13,34.htm?clickSource=searchBtn](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/buenos-aires-jefe-recursos-humanos-sueldo-SRCH_IL.0,12_IM963_KO13,34.htm?clickSource=searchBtn) Fecha de consulta: 25/06/2022

### 3B. Actividades de esparcimiento para el equipo.

Con el objetivo de fortalecer el trabajo en equipo, la comunicación, confianza y sinergia es que se realizarán dos jornadas programadas de esparcimiento fuera de oficina para todo el equipo de Lozada Viajes. La actividad designada será una sala de escape con temática apta todo público, donde mediante la lógica y el trabajo en conjunto, se aportan conocimientos técnicos y cultura general para descifrar una serie de pistas que les permitan seguir avanzando en el juego e ir avanzando en la salida de las salas. Tiene una hora de duración y tiene un límite máximo de 7 personas por sala. Los equipos se organizarán de manera en que haya una mezcla de posiciones jerárquicas, mandos medios y colaboradores, 25 personas en total. Se realizarán 2 jornadas semestrales de 3 horas cada uno, los días 24/09/2022 y 24/11/2022.

Costo por participante según Escape Room Córdoba: \$1200.Total para 25 participantes dos jornadas: \$60.000. Dentro del valor se incluye snack. <sup>24</sup>

Los resultados de dichas salidas se verán reflejados en productividad, encuesta de clima y comunicación. En cuanto a las limitaciones de la herramienta podemos mencionar: inasistencia por falta de interés, impedimentos físicos.

A fin de visualizar tiempos de implementación de acciones, utilizamos un Gráfico de Gantt.

Tarea	Fecha de inicio	Fecha de finalización	04.07.2022	11.07.2022	18.07.2022	25.07.2022	01.08.2022	08.08.2022	15.08.2022	22.08.2022	29.08.2022	05.09.2022	12.09.2022	19.09.2022	26.09.2022	03.10.2022	10.10.2022	17.10.2022	24.10.2022	31.10.2022	07.11.2022	14.11.2022	21.11.2022	28.11.2022	05.12.2022	12.12.2022	19.12.2022	26.12.2022	02.01.2023	
<b>Comunicación:</b>																														
Reunión introductoria	04.07.2022	04.07.2022	■																											
Capacitación comunicación efectiva	11.07.2022	11.07.2022		■																										
Creación de mail corporativo	18.07.2022	25.07.2022			■	■																								
Colocación carteleras	25.07.2022	25.07.2022				■																								
<b>Liderazgo:</b>																														
Capacitación en liderazgo coach	14.07.2022	14.09.2022																												
Micro reuniones con referentes	22.09.2022	01.01.2023																												
<b>Clima laboral</b>																														
Encuesta de clima laboral 1	05.09.2022	23.09.2022																												
Encuesta de clima laboral 2	12.12.2022	27.12.2022																												
Salida de esparcimiento 1	24.09.2022	24.09.2022																												
Salida de esparcimiento 2	24.11.2022	24.11.2022																												

Fuente: Elaboración propia

<sup>24</sup> Escape Room Córdoba. <https://cordobaescaperoom.com/reservas/> Fecha de consulta: 15/06/2022

A continuación, se detallan los recursos necesarios para las acciones desarrolladas.

Tarea	Acción	Recursos	Alcance	Costo individual	Costo final	Duración	Fecha
1A	Reunión introductoria	Honorarios asesoría RRHH (4 horas)	Mandos medios y jerárquicos, implementa consultora en RRHH	\$930	\$3720	4 horas	4/7/2022
		Proyector		\$ 0	\$ 0		
		Sala reuniones		\$ 0	\$ 0		
		Snacks para el break		\$ 700	\$ 7.000		
1B	Capacitación comunicación efectiva	Curso Capacitación Coaching (6 horas)	Mandos medios y jerárquicos, implementa consultora en RRHH	\$ 930	\$ 5580	6 horas	11/7/2022
		Computadoras con acceso internet		\$ 0	\$ 0		
1C	Creación mail corporativo	Membresía Google Workspace	A todos los colaboradores, implementa soporte informático	\$ 2.160	\$ 12.960	1 semana	18/7/2022
		Hora Soporte informático Lozada Viajes		\$ 0	\$ 0		
		Computadoras con acceso internet		\$ 0	\$ 0		
1D	Colocación cartelera	Pizzaras corcho	A todos los colaboradores, implementa mantenimiento, actualiza RRHH	\$ 800	\$ 3.200	4 horas	25/7/2022
		Hora de trabajo mantenimiento		\$ 0	\$ 0		
2A	Capacitación en liderazgo coach	Curso Capacitación Coaching	Mandos medios y jerárquicos, implementa UTN.BA	\$ 19.151	\$ 172.359	8 semanas	14/7/2022
		Computadoras con internet		\$ 0	\$ 0		
2B	Micro reuniones con referentes	Hora de trabajo colaborador	Todos los colaboradores, asiste RRHH	\$ 0	\$ 0	12 semanas	22/9/2022
		Hora de trabajo referente		\$ 0	\$ 0		
3A	Encuesta clima laboral	Google Forms	Todos los colaboradores, implementa RRHH, evalúa resultados consultora RRHH	\$ 0	\$ 0	3 semanas	5/9/2022 y 12/12/2022
		Computadoras con pc		\$ 0	\$ 0		
		Honorarios asesoría RRHH (2 horas)		\$930	\$3720	4 horas	3/10/2022 y 29/12/2022
3B	Salida de esparcimiento	Costo sala de escape	Todos los colaboradores (25)	\$ 1,200	\$ 60.000	2 encuentros de 3 horas cada uno	24/09/2022 y 24/11/2022
				Total:	\$ 268.539		

Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, la evaluación y medición del plan en su totalidad se realizará al finalizar el periodo de seis meses, en enero de 2023. Una vez obtenidos los resultados se realizará una presentación a Juan Cruz Lozada, Amelia Ferrer y a la referente de recursos humanos de la empresa con los resultados obtenidos.

### **Conclusiones y recomendaciones**

Luego del análisis realizado en la empresa Lozada Viajes, podemos relevar la necesidad de un plan formal de comunicación interna con formación de líderes en orientación coach para mandos medios y gerenciales. El mismo debe contener las diferentes herramientas para optimizar los tipos de comunicación interna, debe ser compartido y claro para todas las personas. Es fundamental el desarrollo de competencias blandas de las personas que se encuentran en líneas de mando. De esta manera, desde su lugar de líderes, puedan desarrollar la escucha activa, brindar acompañamiento y participación a todos los miembros, así será posible identificar los obstáculos en su desempeño y fomentar el desarrollo de relaciones basadas en la confianza que incentiven y beneficien al clima laboral. Es por tal motivo que se realizaron capacitaciones en comunicación, liderazgo y actividades para fortalecer el ambiente laboral que involucra a todas las personas. Este reporte de caso resulta valioso para obtener una mirada integral sobre el aporte del área de recursos humanos y la importancia en la comunicación interna motivadora en las organizaciones.

Luego de la implementación del plan comunicacional, se sugiere ahondar en las siguientes cuestiones para continuar gestionando el capital humano:

Ejecutar la siguiente etapa de un plan de comunicación interna adaptado a los franquiciantes de la marca para poder comunicar eficientemente a colaboradores y potenciales clientes. Compartiendo criterios y estandarizando procesos a nivel nacional.

A su vez, se recomienda formar a todas las personas en metodología coach para que puedan ser líderes de cambio y mejoren su desempeño. Para finalizar, es necesario desarrollar planes de carrera para colaboradores e implementar otros métodos de motivación interna para fortalecer y formar un equipo de éxito. De esta manera, se podrá alcanzar la misión definida por Lozada viajes: Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina.

## Referencias

- Shannon C. y Weaver (1948) *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, Urbana, Ill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Kast Fremont, E. y Rosenzweig, James E. (2003). *Administración de las Organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Echeverría R. (2005) *Ontología del Lenguaje*. Chile: Lom Ediciones S.A.
- Thompson, J. (2006). *El concepto de cultura en Ideología y cultura moderna. Teoría social crítica en la era de comunicación de masas*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Fernández M. y Roman J.D (2008) *Liderazgo y coaching*. España: Libros en red.
- Brandolin A. y González Frígoli M. (2008) *Comunicación interna: Recomendaciones y errores frecuentes*. Buenos Aires: La Crujía.
- Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Chiavenato, I. (2009) *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson. Slack Technologies, I.
- Wright, S. y MacKinnon, C. (2011). *Alquimia de liderazgo: la magia del líder coach*. Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Newstrom, J. W. (2011) *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México. McGraw Hill.
- Thompson A., Gamble J., Strickland A. y Peteraf M. (2012) *Administración Estratégica* - 18 Ed. México: McGraw Hill.
- Dolan, S.L. (2012) *Más coaching por valores*. Madrid: Almuzara
- Hawkins, P. (2013) *Coaching y liderazgo de equipos*. México: Granica
- Tessi M. (2013) *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Buenos Aires: Granica

- Oyarvide-Ramírez, H., Reyes-Sarria, E., y Montaña-Colorado, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 296-309. Recuperado el 14/04/2022, de: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v3i4.687>
- Las generaciones en el mundo laboral y sus prioridades (2021) Recuperado el 15/06/2022, de: <https://www.amedirh.com.mx/blogrh/recursos-humanos/las-generaciones-en-el-mundo-laboral-y-sus-prioridades/>
- Módulo cero (2022) Recuperado el 02/05/2022, de: <https://siglo21.instructure.com/courses/14867/pages/reporte-de-cas-modulo-0#org10>