

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Grado



Reporte de Caso

**“Propuesta de plan de comunicación interna y formación de líderes coach  
en la empresa Lozada Viajes.”**

Vera, Sofía Inés

DNI: 33.941.629

Legajo: VRHU15658

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba - 2022

## **Resumen**

En el presente reporte de caso se estudió a la empresa Lozada Viajes, en la cual se observó una comunicación interna deficiente debido a la priorización en el incremento de los aspectos financieros y comerciales de casa central. Al respecto, fue preciso implementar un entrenamiento en liderazgo coach, para que los encargados de las sucursales logren direccionar los planes, las decisiones y las acciones. Tuvo como objetivo fortalecer la comunicación interna entre la casa central de Lozada Viajes y sus franquicias a través de la formación en liderazgo coach, con el fin de incrementar las ganancias netas de la empresa, como resultado del impacto positivo en el clima organizacional y de la retención del talento. Se propuso la elaboración de un manual de comunicación interna entre la casa central y las franquicias, la realización de actividades outdoors empresariales en todas las sucursales de Lozada Viajes, y una capacitación en liderazgo coach a los mandos medios de las franquicias. En conclusión, el retorno de inversión representó un 70%.

*Palabras clave:* comunicación interna, líderes coach, Lozada Viajes, franquicias.

## **Abstract**

In this case report, the company Lozada Viajes was studied, in which a deficient internal communication was observed due to the prioritization in the increase of financial and commercial aspects of the head office. In this regard, it was necessary to implement a leadership coach training, so that branch managers could direct plans, decisions and actions. The objective was to strengthen internal communication between Lozada Viajes headquarters and its franchises through leadership coach training, in order to increase the company's net profits, as a result of the positive impact on the organizational climate and the retention of talent. We proposed the development of an internal communication manual between the head office and the franchises, the implementation of outdoors business activities in all Lozada Viajes branches, and coach leadership training for the middle management of the franchises. In conclusion, the return on investment was 70%.

*Keywords:* internal communication, leaders' coach, Lozada Viajes, franchises

## Índice

Resumen .....	2
Introducción.....	4
Análisis de situación .....	7
Marco teórico.....	16
Diagnóstico.....	19
<i>Conclusión diagnóstica</i> .....	20
Plan de implementación.....	21
Conclusión .....	29
<i>Recomendaciones</i> .....	30
Referencias .....	31
 <i>Anexo 1: Manual de Comunicación Interna de Lozada Viajes</i>	
 <i>Anexo 2: Capacitación en liderazgo coach a los mandos medios de las franquicias</i>	

## Introducción

En el presente trabajo final de graduación, se propone un plan de implementación para la empresa Lozada Viajes. Teniendo en cuenta que esta empresa constituye la red más grande de franquicia de agencias de viajes de Argentina, el objetivo de este trabajo es acrecentar el desarrollo y crecimiento personal y profesional de sus colaboradores y, principalmente de sus franquiciados a través de un plan de comunicación interna y formación de líderes coach.

Como se mencionó anteriormente, la empresa Lozada Viajes es una de las más desarrolladas en el país; en cuanto a su inicio fue creada en la ciudad de Córdoba Capital, en el año 1987, por Cecilia Trigo de Lozada y su marido Facundo Lozada, como una pyme familiar tradicional, considerando como base innovar en la gestión. En 1990, se incorporan sus hijos y la organización se expande “e integra a su cartera de productos viajes de negocios a las empresas de Córdoba, además de los viajes vacacionales” (Canvas Universidad Siglo 21, 2022, p. 9).

Siguiendo la misma línea, en el año 2004, la empresa incorpora el sistema de franquicias para el área de turismo, ocurriendo esto por primera vez en Argentina. Desde ese entonces, la casa central de Córdoba actúa como franquiciante y llega a 12 provincias del país, a través de más de 80 franquicias operativas en la actualidad. La empresa brinda servicios y productos turísticos a viajeros y emprendedores, que se asocian a Lozada Viajes para iniciarse en la industria turística.

Por una parte, para toda empresa en auge de crecimiento, una línea temática estratégica a tener en cuenta es la comunicación interna, la cual “es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo” (Brandolini, González Frígoli y Hopkins, 2009, p. 25).

Una herramienta que mejora la comunicación interna es el coaching organizacional, el cual “interviene en los problemas del líder con sus pares, toma de decisiones, estilos de liderazgo, dificultades en la comunicación, en la gestión, etc.” (Muradep, 2012, parr. 49). Tanto la comunicación interna como el coaching organizacional constituyen líneas temáticas transcendentales para el presente trabajo.

Por su parte, la empresa Lozada Viajes se encuentra conformada por diferentes políticas como política de calidad, ambiental, de seguridad y salud ocupacional,

comercial, de recursos humanos y, financiera y administrativa. Al analizar su identidad corporativa, este trabajo pone énfasis en las políticas de seguridad y salud ocupacional y, en la de recursos humanos. En primer lugar, dentro de la política de seguridad y salud ocupacional se encuentra un vacío en las formas de protección de la salud de sus integrantes, especialmente se considera la salud y contención psicológica. En segundo lugar, en la política de recursos humanos se percibe que el principal objetivo de la empresa es el desarrollo y crecimiento de los colaboradores de casa central en la ciudad de Córdoba, sin prestar la adecuada atención a los empleados franquiciados. Por esta falta de contención, comunicación y cohesión entre casa central y las franquicias asociadas se considera indispensable contar con una buena comunicación interna, de manera que llegue a toda la red la misma información sobre los puntos de acción necesarios para mantener la salud de los trabajadores e incrementar el potencial personal y profesional de todos los empleados de las franquicias. Todo lo expuesto anteriormente se alcanzará a través de la formación de líderes coach que impulsen un plan de comunicación interna entre los ejecutivos y el personal distribuido por todo el país.

En cuanto a los antecedentes, en un trabajo realizado por la consultora Tres Puntos Zero (2015), que se titula “informe diagnóstico de comunicación interna 2015”, realizado en Argentina, presenta resultados de la gestión de las principales empresas del país. En esta investigación participaron 143 empresas, se trató de un trabajo abierto y colaborativo, y se utilizó como herramienta de análisis el Diagnóstico CI. Se encontró que en la mayoría de las empresas el personal asignado para la comunicación interna pertenece al departamento de recursos humanos. Además, el canal que más evolucionó es el intranet y los que consideraron más necesarios incrementar fueron las redes sociales internas, sin embargo, el más utilizado continúa siendo el mail corporativo. Otro dato que aportó fue que la mayor parte de los empleados afirmaron que los líderes son el canal más importante de comunicación interna y remarcó que la mejor manera de obtener cambios en cuanto al comportamiento con la comunicación dentro de la empresa es a través del encuentro personal con los trabajadores. Por último, se afirmó que una buena gestión de la comunicación interna tiene gran influencia en el compromiso del personal, optimizando los resultados y mejorando el clima laboral.

El trabajo final de graduación de Moreira (2019), se trató de un estudio de intervención, donde se implementó un plan de comunicación interna en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz para reducir fallas comunicacionales en todas las áreas de la

organización a través de una capacitación en liderazgo coach a los mandos medios y, en la programación de actividades de grupo que acompañen a la formación en este tipo de liderazgo. Dicha investigación concluye que tomar acciones sobre la administración de recursos humanos, logra un impacto en la productividad del personal y, por ende, en la economía de la organización. Se propusieron capacitaciones para la formación de los mandos medios en liderazgo coach, buscando que estos generen mejores ambientes para el trabajo en equipo, además, para que los empleados refuercen el sentido de pertenencia, realicen sus aportes y opinen sobre posibles mejoras. Para finalizar, aseguran que todos estos procesos darán frutos y tendrán un impacto a largo plazo, además de repercutir positivamente en la cultura organizacional.

En síntesis, este estudio se considera necesario para Lozada Viajes ya que favorece el contacto entre los representantes de casa central con los mandos medios de las franquicias, estrechando el vínculo y mejorando la comunicación interna entre ellos, a través de una formación en liderazgo coach que permite llegar en forma humana y efectiva a las personas integrantes de la empresa que se encuentran distribuidos por todo el país. Además, el trabajo sistematizado de comunicación interna impacta positivamente en el clima, retención de talento y sentido de pertenencia. Por tanto, la comunicación es fundamental para sensibilizar al público interno, favorecer la participación e involucrar a la gente como protagonistas de la construcción de un mejor ámbito laboral.

## **Análisis de situación**

La agencia Lozada Viajes tiene como objetivo conquistar la excelencia en el sector del turismo, el cual se encuentra encaminado a través de cuatro atributos, uno de ellos es lo que hacen llamar espíritu Lozada. Además, cuentan con una misión, visión y valores.

Con respecto a su espíritu, el mismo hace mención a lo siguiente:

Queremos ser un valioso lugar donde trabajar. Sabemos que las personas que colaboran en la empresa le dan vida a diario, por eso tienen el derecho de trabajar en un lugar saludable, orgánico, transparente; donde se valoran los talentos, la diversidad, la generosidad, el respeto, la confianza y aprendizaje continuo. Somos impulsores de crear un ambiente inspirador y de desarrollo. (Canvas Universidad Siglo 21, 2022, p. 7).

A lo anteriormente descrito, se adhiere su misión, la cual hace referencia a “facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento para los socios franquiciados, dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros; despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión” (Canvas Universidad Siglo 21, 2022, p. 11). En cuanto a su visión afirma querer “ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina” (Canvas Universidad Siglo 21, 2022, p. 11).

Por último, es imprescindible hacer alusión a los valores con los que cuenta la organización, los mismos son calidad, creatividad, calidez, integridad, maestría en el hacer y relaciones asociativas.

La empresa ofrece un amplio abanico de servicios como vuelos, hotelería, trenes, cruceros, traslados, excursiones, circuitos, paquetes turísticos tanto en bus como aéreos, viajes de negocios y asistencia al viajero, entre otros. Todos los mencionados productos y servicios comercializados son tanto nacionales como internacionales.

En cuanto a la estructura organizacional de la empresa Lozada Viajes, es indispensable mencionar que, además de la red de franquicias, cuentan con otras dos unidades de negocio importantes las cuales son la venta online y el tour operador con productos propios.

Esta red de agencia de viajes se encuentra conformada por una casa central, ubicada en Córdoba Capital, la misma brinda a las sucursales asociadas asistencia específica en marketing, diseño, calidad y recursos humanos. Dichas filiales tienen cierta independencia al autogestionarse administrativamente, sin embargo, deben seguir los criterios que le marcan desde casa central para cumplir con la definición de franquicias.

A continuación, se describe el análisis realizado con respecto a los diferentes contextos en donde se desenvuelve la empresa.

#### *Análisis del macro contexto: PEST*

Este tipo de análisis se dedica al estudio de los sectores que no dependen directamente de la organización y, su utilización sirve para minimizar los riesgos a los que se enfrenta. En este estudio se tiene en cuenta las dimensiones política, económica, social y tecnológica.

#### *Dimensión política*

Es indispensable reflexionar acerca de la pandemia COVID-19, que afectó a todos los tipos de industrias a nivel mundial, una de las más perjudicadas fue la industria del turismo. Desde el inicio de la pandemia los gobiernos exigieron que los individuos permanecieran aislados en sus hogares para impedir la propagación del virus SARS-CoV-2.

El 27 de febrero del 2020, se publicó la declaración conjunta sobre el turismo y COVID-19, en la cual la Organización Mundial de Turismo (OMT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) hacen un llamamiento a la responsabilidad y a la coordinación, en la misma exponen que “se han comprometido a trabajar conjuntamente para orientar la respuesta de los sectores de los viajes y del turismo ante esta enfermedad” (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2020). En dicha declaración posicionaron en un lugar primordial a las personas y su bienestar, además, garantizaron reducir al mínimo las interferencias innecesarias en el tráfico y el comercio internacionales. Sin embargo, este último punto no se logró cumplir, resultando damnificado este sector.

En el ámbito nacional no hubo excepciones, en junio del 2020 el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación elaboró un Protocolo COVID-19 para Agencias de Viajes y Turismo, el mismo tenía como objetivos implementar medidas para resguardar la salud y bienestar de trabajadores y turistas, dar respuesta a las necesidades del sector



afectado por las medidas que restringen su actividad, mitigar y evitar la transmisión del virus y, garantizar la continuidad de la actividad turística (Ministerio de Turismo y Deportes Argentina, 2020). Todo esto fue aplicado y llevado a cabo durante el tiempo más intenso de la pandemia.

En la actualidad, con la disminución de la propagación del virus, debido principalmente a la vacunación federal contra el COVID-19, el panorama empezó a mejorar. Desde el gobierno nacional se confeccionaron diferentes programas destinados a favorecer nuevamente la activación del sector turístico. Entre ellos se creó el fondo de promoción turística, el plan de auxilio, la capacitación e infraestructura para el turismo, se favoreció con dos pagos extras de 10 mil pesos a trabajadores y trabajadoras de turismo, suspensión del pago de luz para empresas afectadas, congelamiento de tarifas hasta fin de año 2021 y exención del corte de servicios y, finalmente se llevó a cabo la reactivación del turismo con la creación del programa PreViaje. Ésta última línea estimuló e incrementó, nuevamente, el turismo nacional.

#### *Dimensión económica*

Para estudiar dicha dimensión, fue necesario, nuevamente, tener a consideración la situación pandémica del COVID-19, a fin de analizar la crisis económica por la que se encuentra atravesando la Argentina, la cual afecta de cerca al ámbito del turismo.

En marzo de 2022, el Gobierno Argentino cerró el acuerdo con el staff del Fondo Monetario Internacional para refinanciar la deuda de aproximadamente USD 45.000 millones (Ministerio de Economía, 2022), el mismo:

Tiene como objetivo proporcionar a Argentina apoyo presupuestario y de balanza de pagos para abordar los desafíos económicos más apremiantes del país y mejorar las perspectivas de todos los argentinos mediante la implementación de medidas diseñadas para promover el crecimiento y la protección de programas sociales esenciales. (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2022).

Sin embargo, es de esperar que este acuerdo con el FMI, llevará a un nuevo ajuste económico por el que transitará el país, esto junto a los altos índices de inflación a los que

es sometido, repercute negativamente en la economía de los argentinos, y especialmente en el ingreso económico que recibe el sector turístico. Con un dólar cambiario oficial a \$118, sin tener en cuenta los impuestos que se le aplican, y un ritmo inflacionario del 60% estipulado, se debe pensar, que la pérdida del valor del peso argentino desencadena una disminución en la capacidad de ahorro.

Sumando a lo anterior, los datos del segundo semestre del 2021 que, reveló el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC), demostraron que el 37,3% de los argentinos se encontraban en situación de pobreza, el 8,2% en situación de indigencia y, una tasa de desocupación del 7%. (Instituto Nacional de Estadística y Censo [INDEC], 2022). Cabe aclarar que, para considerar la línea de pobreza se tiene en cuenta el valor de la canasta básica total mediante los ingresos monetarios y, para la línea de indigencia el valor de la canasta básica de alimentos.

Sin embargo, existen diferentes formas para acceder a un paquete de viaje, mediante por ejemplo las tarjetas de crédito. Si bien, en 2009 la empresa de tarjetas de crédito VISA elige a Lozada Viajes como la agencia de turismo preferida en el interior de Argentina, permitiéndole esto crear la tendencia del financiamiento en cuotas, a partir de noviembre de 2021 dicha ventaja queda a medio efecto, debido al cepo en la compra en cuotas de pasajes y estadías en el exterior del país, perjudicando ampliamente al turismo internacional. No obstante, el gobierno nacional, en una maniobra de compensación, impulsa el programa de reactivación del turismo, llamado programa PreViaje. Dicho programa tiene como objetivo fomentar la demanda de turismo interno y revitalizar la economía en la post pandemia. El estado nacional proporciona un crédito del 50% de las compras realizadas en turismo para gastos de consumo en el sector durante el año 2021 y, extendiéndolo en el 2022.

### *Dimensión social*

Se observó que durante la pandemia se atravesó por varias fases; en un primer momento, hubo un aislamiento obligatorio en los hogares; luego, se continuó con las actividades regidas por protocolos, esta etapa pasó por diferentes sub etapas hasta llegar a lo que se denominó nueva normalidad y; en la actualidad las posibilidades de desenvolvimiento socio ambiental han mejorado y permitido nuevamente reactivar la vida social y cultural.

Además, se debe tener en cuenta la crisis social de la Argentina, la cual era marcada antes de la pandemia y se profundizó durante y pos-COVID-19, afectando a toda la sociedad, sin embargo, influyó mucho más en los individuos que ya se encontraban en situación de vulnerabilidad, así como también, en determinados sectores industriales como el de la construcción, comercio, turismo, hoteles y restaurante, entre otros.

En paralelo, junto con el incremento de la pobreza se desencadena una disminución en la capacidad de ahorro, y lleva a invertir mucho menos en ocio y turismo, por no encontrarse estos servicios y productos dentro de los considerados como necesidades básicas e indispensables.

### *Dimensión tecnológica*

Por último, se pudieron analizar dos puntos importantes. El primero de ellos es la necesidad de las telecomunicaciones, el cual es utilizado por Lozada Viajes como medio principal de comunicación con las franquicias. Este se presenta a través de llamadas telefónicas, video llamadas, mail corporativo, video conferencias, cursos de capacitación, campus virtual, entre otros, medios indispensables en la época de globalización que se vive y, que se acrecentaron durante la pandemia por ser más difícil el contacto personal. No obstante, no suplanta el encuentro cara a cara entre los individuos dentro de una organización, siendo esto imprescindible para mejorar la comunicación interna y, de esta manera obtener cambios de hábitos en los trabajadores.

El otro factor a tener presente es que con la pandemia aparecieron nuevas exigencias tecnológicas para el área del turismo. Actualmente, se requiere de certificaciones autorizadas por el gobierno nacional para movilizarse dentro y fuera del país, como las aplicaciones que contienen los datos personales de hisopados negativos, vacunación contra el COVID-19, síntomas de esta enfermedad, si es que fue positivo a COVID-19, etc.; para los cuales los turistas precisan contar con estas tecnologías mediante una computadora o celular móvil con internet. Como así también, las empresas de turismo necesitan dichas tecnologías para llevar adelante estos trámites administrativos.

### *Análisis del micro contexto: las cinco fuerzas de Porter*

Este análisis estudia la competitividad de una empresa en el mercado y está conformada por cinco fuerzas: amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre competidores existentes, amenaza de productos y servicios sustitutos, poder de

negociación del proveedor y, poder de negociación del cliente. Todas estas fuerzas se estudian en cuanto a su relación con las empresas similares, en este caso con las agencias de viajes.

#### *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

La primera fuerza hace mención a los obstáculos que debe superar un posible competidor para ingresar a la industria turística. En este punto se reflexionó acerca de que la posibilidad de ingreso a este mercado es más compleja que en otros sectores, esto se debe a que para iniciarse se requiere de una gran inversión económica, lo cual se vuelve dificultoso para un emprendedor; se necesita de una gran planificación estratégica con un mayor capital destinado a publicidad y marketing para atraer a los viajeros. Además, es imprescindible tener presente que debido al COVID-19 muchas empresas pequeñas dedicadas al turismo tuvieron que cerrar sus puertas y, si bien comenzó la reactivación del mencionado sector, se debe plantear que en esta época post pandemia aún no se lo considera como un sector con un negocio estable para los pequeños inversores. Por todo esto, se analiza que es más fácil entrar al mercado turístico a través de las posibilidades que brindan las grandes redes de franquicias, donde proveen lo necesario para el arranque de los emprendedores, favoreciendo esto último a Lozada Viajes, agencia que cuenta con años de experiencia y trayectoria en el mercado.

#### *Rivalidad entre competidores existentes*

En este caso, se hace alusión a que la competitividad de una organización disminuye cuanto mayor sea el número de empresas que brindan productos y servicios similares en el mercado, esto aumenta las opciones de los clientes a mudarse sin muchos inconvenientes a otra agencia de viajes. Es preciso realizar la planificación de las estrategias empresariales para posicionarse en lo alto del mercado turístico y atraer a los viajeros. Entre las agencias de turismo más importantes de la Argentina se encuentran Polvani Viajes, Venturance, Turismo Sabita; dentro de las multinacionales están Aerolíneas Argentina, LATAM Airlines, Despegar y; en la provincia de Córdoba, empresas turísticas que le hacen competencia directa a Lozada Viajes, se mencionan a Trotamundos Viajes y Turismo, Delta Turismo y, Beggia Turismo, entre otras. Resulta esencial dejar claro que todas estas organizaciones representan una amenaza para Lozada Viajes; aun así, es menester resaltar que Lozada viajes hace gala de su trayectoria con 30 años de experiencia y estabilidad empresarial, dedicándose de lleno a la actividad, con

una gran astucia para adaptarse y persistir en un ámbito que se ha modificado drásticamente desde sus comienzos hasta la fecha. Además, dicha empresa cuenta con virtudes como el respaldo de crear confianza y seguridad entre sus clientes, ofreciendo un ambiente cálido y familiar para sus viajeros.

#### *Amenaza de productos y servicios sustitutivos*

Continuando con la tercera fuerza, se plantea que cuando en el mercado existen servicios y productos con una buena relación calidad – precio, o con un costo más reducido, estos pueden sustituir a otros, perjudicando el sector comercial y económico de una organización. Dentro de la industria turística se observó un avance acelerado relacionado a la globalización y a la apertura de las tecnologías, provocando esto cada vez mayor cantidad de sustitutos en dicho rubro. Constantemente, surgen empresas dedicadas a brindar directamente los servicios y productos al consumidor, sin ser necesario contar con las agencias de viajes como intermediarios; entre ellos podemos nombrar a las páginas web de las empresas oficiales de aerolíneas, sitios de internet de hoteles donde se pueden realizar personalmente las reservas, y empresas que ofrecen los seguros médicos y seguros de viajes. También, se debe tener en cuenta que en la actualidad se realizan, en mayor cantidad, reuniones mediante videoconferencias y sustituyen a los antiguos viajes de negocios que se llevaban a cabo hacia diferentes puntos del país, siendo este tipo de servicio una de las potencias de Lozada Viajes. Estas características constituyen un riesgo para dicha organización, la cual debe rever sus tácticas de captación de viajeros, pudiendo ser una opción llamativa la oferta de promociones de paquetes de turismo a un menor costo.

#### *Poder de negociación del proveedor*

Al analizar este punto, es necesario aclarar que las organizaciones dependen de varios proveedores, los cuales pueden implicar un peligro para la rentabilidad de las empresas. En este punto se encuentran frente a los hoteles, cadenas hoteleras, aerolíneas, pasajes de autobús, prestadores de tours turísticos, entre otros. Si bien, las agencias de viajes facilitan el cumplimiento de realizar estas actividades, emergen progresivamente más eslabones involucrados en el acceso a dichos servicios y productos, donde los viajeros pueden hacer el contacto directo con las personas que ofrecen estas operaciones o, se puede llegar más fácilmente a los grandes proveedores como las cadenas hoteleras o las aerolíneas; en este caso, los proveedores se transforman en un competidor más dentro del mercado. Ante

esta situación, estas organizaciones pueden negociar más fácilmente con los pequeños proveedores, no así con las grandes multinacionales, siendo esto un grave problema para este tipo de negocios. Una de las posibles salidas para superar esta dificultad es elevar el número de proveedores, buscando principalmente aquellos que tengan una mejor relación costo calidad y, construir cooperaciones a mediano y largo plazo.

#### *Poder de negociación del cliente*

En cuanto a la quinta y última fuerza de Porter, se considera que cuanto más exigentes y organizados son los clientes, se impondrán mayores condiciones en la relación de precios y calidad de los servicios y productos. En este aspecto, se debe tener en cuenta que Lozada Viajes hace una diferenciación entre sus dos tipos de clientes específicos, uno las franquicias y, otro los viajeros. Sin embargo, se resaltan dos claras virtudes, de manera general, que presentan Lozada Viajes y buena parte de sus franquicias, una de ellas son sus diversas formas de ventas, las cuales están direccionadas teniendo en cuenta la población a la que va dirigida, como los viajes y tours turísticos en función al grupo de individuos, grupo etario, parejas, familias, jubilados, egresados, de negocio, turismo alternativo, entre otros. Y, sus planes de marketing que están destinados a publicidad digital en medios propios como el email marketing y las redes sociales; en medios contratados como en radio, televisión o diarios y; en eventos donde asistan potenciales clientes.

#### *Diagnóstico organizacional: análisis FODA*

La matriz FODA es una herramienta utilizada en el mundo de los negocios para encontrar soluciones, a través de la detección de los puntos fuertes y débiles en las diferentes áreas de la organización, donde se analizan sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. A continuación, se describe el análisis FODA de la empresa Lozada Viajes.

**Tabla 1.** *Análisis FODA de la empresa Lozada Viajes*

Fortalezas	Debilidades
Experiencia y formación en la industria turística. Gran cartera de productos y servicios.	Carencia de formación en líderes coach. Baja calidad de comunicación interna.

Trabajo en equipo. Posicionamiento de marca. Red de franquicias.	Ausencia de seguimiento en la gestión de las franquicias. Falta de planes de financiación. Modelo de negocio fácilmente reproducible.
Oportunidades	Amenazas
Reactivación del turismo nacional en post pandemia. Pocos competidores con redes de franquicias. Fidelidad de clientes debido a la cercanía en las franquicias. Emprendedores que aspiran unirse a la red de franquicias de Lozada Viajes.	Aumento progresivo de la inflación. Limitaciones al turismo debido a la mayor cantidad de permisos exigidos por el gobierno nacional. Impedimento de financiamiento en cuotas de viajes al exterior. Realización de video conferencias en reuniones de negocios.

Fuente: elaboración propia

Luego de analizar la situación actual en la que se encuentra Lozada Viajes, se realizó el análisis específico según el perfil profesional de la carrera, donde se pudo observar que, al ser la red más grande de franquicia de turismo de la Argentina, carece de una buena e integrada comunicación interna entre la casa central y sus sucursales, donde, además, no cuentan con líderes capaces de representar y replicar el espíritu Lozada que busca la empresa. Esto se debe a que el área de recursos humanos de la organización fija su principal atención en los beneficios económicos y comerciales, sin considerar el clima laboral necesario para mejorar el rendimiento de los trabajadores y, de esta manera incrementar la productividad deseada.

También, este resultado se debe a la falta de integración que tienen las franquicias a la casa central, las cuales no son tenidas en cuenta como colaboradores internos. Es en este punto, en el cual se confunde el lugar que ocupa cada sucursal para la visión de centralidad que maneja Lozada Viajes, sin dar el valor que merecen a las franquicias y, por ende, a sus líderes y trabajadores, los cuales al sentir cierta libertad en sus acciones, no terminan representando la filosofía de la organización.

Otra característica de la empresa se centra en el dictado de capacitaciones destinadas, especialmente, al sector comercial y financiero. Sin embargo, desde la perspectiva de los

recursos humanos, los vínculos entre casa central y sus sucursales se encuentran debilitados, sin proporcionar ninguna formación que ayude a reforzar estas relaciones.

Con todo el análisis llevado a cabo, se concluye que, todas estas problemáticas llevan a presentar ciertas inconsistencias entre el objetivo de crecimiento y la priorización de planes de acción en torno a la comunicación interna, necesarios para superar las amenazas a las que se encuentran expuestas como inflación, limitaciones por COVID-19 y falta de financiamiento.

### **Marco teórico**

En el ámbito de los negocios, la marcha de la organización, depende de la habilidad en la ejecución de las actividades en todas sus áreas, en especial en el área de los recursos



humanos, para llegar a concretar los objetivos y metas propuestas por la empresa. Por tal motivo, en esta sección del trabajo se presentan las conceptualizaciones más importantes sobre organizaciones bajo el sistema de franquicias, comunicación interna, clima organizacional, retención del talento y liderazgo coach.

#### *Organizaciones bajo el sistema de franquicias*

En cuanto a la definición de las organizaciones que se desempeñan con el sistema de franquicias, Bermúdez González (2002), afirma que la franquicia es un método de cooperación empresarial con un compromiso a largo plazo, donde por medio de un contrato se vinculan dos partes, la económica y jurídicamente independientes, en el cual el franquiciador provee a los franquiciados el derecho de uso de su negocio con sus productos y servicios. En compensación, todos los franquiciados efectúan pagos por el traspaso de dichos derechos. Uno de los elementos para que funcione de manera excepcional la franquicia es la comunicación entre el franquiciador y sus sucursales.

#### *Comunicación interna*

La comunicación interna es, según Muñiz (2018) la comunicación orientada al trabajador, al cual se lo denomina cliente interno; esta tiene como objetivo promover el diálogo entre los distintos departamentos de la organización y, la participación de los trabajadores. Surge como consecuencia de la necesidad de motivar a los diferentes equipos de trabajo en las empresas y retener a los mejores empleados, en un contexto empresarial donde constantemente suceden rápidas transformaciones. Al llevar a cabo una correcta comunicación corporativa, los trabajadores conocen mejor la empresa, la comprenden, y son capaces de transmitir a los compradores los valores de la organización, porque saben, personalmente, qué hacen, cuáles son sus fundamentos, qué objetivos tiene, que ofrece a sus empleados y qué proyectos están en marcha. Bajo este concepto las organizaciones representan lo que son sus equipos humanos, por lo que resulta primordial la motivación, para esto se debe contar con un liderazgo empresarial adecuado, que sepa comunicar la información en el interior de la empresa. Es sumamente importante lograr una comunicación interna ideal, de manera que, los trabajadores se sientan alentados y unidos hacia la realización de los objetivos empresariales, lo cual trae como resultado la mejora del clima organizacional.

#### *Clima organizacional*

El clima organizacional “es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera.” (Chiavenato, 2007, p. 86). Los empleados atraviesan diferentes situaciones de adaptación dentro de la empresa, las cuales son necesarias para satisfacer sus necesidades y preservar su equilibrio emocional. Una buena adaptación se traduce en buena salud mental como, sentirse bien consigo mismas, sentirse bien en relación con las demás personas y poder hacer frente a las exigencias de las actividades. Dicha adaptación alude, principalmente, a la satisfacción de las necesidades de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización, si estas necesidades logran satisfacerse las personas se adaptan a su ambiente laboral y esto se traduce en un buen clima organizacional, lo que otorga un sentido de pertenencia a los trabajadores, con mayor ánimo, interés y colaboración. Además, permite a los directivos influir en ellos para obtener un personal competente y, trabajar luego, sobre la retención de talentos.

#### *Retención del talento*

Para Figueroa Isaza (2014) la retención del talento consiste en, preservar al personal clave dentro de los recursos humanos de la empresa, y no conceder la salida de los mismos de la organización por ningún motivo, mucho menos hacia compañías de la competencia. Para esto, se debe realizar una selección cuidadosa del personal, con contrataciones eficaces, e instruirlos para los propósitos ya definidos por la empresa. Es imprescindible llevar a cabo estrategias de capacitación, con el fin de prepararlos hacia un potencial óptimo, transformándolos en talentos claves para la organización y que desempeñen su carrera en la misma. El éxito del trabajador talentoso no se debe a la gran cantidad de conocimientos, sino a su facultad de innovar, adaptarse o transformar los contextos laborales, es decir, un personal talentoso es aquel con la formación, experiencia, competencias técnicas, organizacionales y de liderazgo asociados al cargo. “Para crear el mejor equipo de talento, lo esencial no es crear un mejor equipo de recurso humano, ni brindar mejor entrenamiento (...) lo esencial es que los líderes y los gerentes adopten una mentalidad de talento” (Michaels, Handfield Jone y Axelrod 2003, p. 24). Según Chiavenato (2007), existen ciertas competencias como, capacidad emprendedora, capacidad de trabajo bajo presión, comunicación, creatividad, cultura de calidad, flexibilidad, liderazgo, negociación, planeación, relación interpersonal, toma de decisiones y visión sistemática, que refuerzan el talento de los líderes.

### *Liderazgo coach*

En este trabajo se hace mención al liderazgo coach, el cual se encuentra situado dentro de las nuevas definiciones del liderazgo emergente. Para Robbins (2009) el liderazgo emergente o contemporáneo se clasifica en liderazgo carismático, liderazgo emocional y liderazgo coach. Por su parte, Echeverría (2006), indica que las diferencias en la formación como coach, se traducen en escuchar, hablar y observar. En el ámbito de las organizaciones, el escuchar efectivo ha logrado una potencia óptima, sin embargo, primero se debe observar las emociones junto con de los estados verbales y del cuerpo. El liderazgo coach favorece el perfeccionamiento de las competencias indispensables para el profesional como: proveer los métodos para los cambios conductuales de los individuos y de los equipos de trabajo, que garanticen alcanzar los objetivos, planificar y coordinar todo tipo de capacitaciones y, así, asegurar el desarrollo personal y profesional de los trabajadores en las organizaciones. Este impacto en la gestión del líder coach incide satisfactoriamente en los resultados y, la influencia en sus seguidores conduce a un clima organizacional con sentido de pertenencia, repercutiendo de manera productiva en las metas empresariales.

Es indispensable reflexionar sobre el valor de contar con líderes coach en las empresas, los cuales sean capaces de influir en los seguidores a través de la inspiración, forjando confianza, acompañándolos y potenciándolos para lograr los objetivos con independencia, responsabilidad y compromiso. Esto va a depender de la comunicación que los líderes sostengan con su grupo y; el lenguaje que utilizan para informar e integrar las actividades. Para lograrlo, se deberá formar y capacitar a los líderes y, de esta manera, fortalecer la comunicación interna de la organización, logrando transmitir su filosofía y llegando, sin inconvenientes, a todas las esferas de la empresa.

## **Diagnóstico**

Después de analizar el ambiente empresarial de Lozada Viajes, se advierte que es una organización cuyo objetivo primordial es el incremento de los aspectos financieros y comerciales de la casa central en Córdoba Capital, descuidando así la comunicación interna de la empresa, siendo esta la principal problemática que presenta. Esta falta de

estrategias destinadas a la comunicación dentro de la empresa, provoca una relación deficitaria entre la casa central y las franquicias distribuidas por todo el país. Como consecuencia, se demuestra, poca empatía con sus miembros, lo que se traduce en una carencia en la contención psicológica y disminuye el sentido de adherencia a la organización. Además, se observa una falta de carácter en el liderazgo empleado por los mandos medios de las sucursales, por lo que resulta importante contar con líderes que representen el estilo coach, y sepan gestionar las capacidades necesarias para el desarrollo de personalidades motivadas, logrando alcanzar las metas personales y organizacionales.

Sumado a lo anterior, resulta crucial intervenir en la comunicación dirigida solamente a los objetivos económicos de la empresa, los cuales no tienen en cuenta la administración de políticas de salud, afectando el aspecto psicológico de los trabajadores. Todo lo expuesto genera falta de sentido de pertenencia y de desarrollo de la creatividad de la fuerza laboral, lo que repercute en un escaso crecimiento de los profesionales, sin explotar el talento que pueden aportar a la organización, que, al no contar con líderes preparados en el coaching, provocan una estimulación deficiente en las franquicias, lo que no permite alcanzar el punto máximo de potencialidad en la productividad empresarial. Además, la aplicación de la formación en líderes coach, para fortalecer la comunicación interna, resulta una herramienta innovadora y poco utilizada en Argentina, su utilización correcta posiciona a Lozada Viajes en lo alto del podio y la transforma en pionera dentro de las empresas turísticas que se manejan bajo el sistema de franquicias, otorgando un valor agregado a la organización.

### *Conclusión diagnóstica*

Por todo lo descrito en los párrafos anteriores, es que se debe iniciar con las acciones del plan de comunicación interna para Lozada Viajes, donde se valore la importancia que requieren los mandos medios de las franquicias para fortalecer la cooperación con sus directivos de casa central, favoreciendo, de esta manera, la llegada de información en todos sus puntos de ventas. Esto se traduce en una mejora del flujo de información y comunicación interna en la empresa, es decir, perfecciona el movimiento de instrucciones y comunicaciones dentro de una organización, la cual puede ser ascendente, descendente, horizontal o transversal. Es primordial tener en cuenta la retroalimentación como proceso de comunicación, ésta representa la respuesta del receptor al emisor, que permite evaluar si el feedback es positivo o negativo, es decir, si el mensaje cumplió con el objetivo esperado; para que la retroalimentación sea considerada positiva, se debe contar con un

liderazgo empresarial adecuado, que sepa comunicar la información en el interior de la empresa. Al respecto, es preciso implementar la formación de liderazgo coach en los individuos que gerencian las franquicias, de esta manera, llevar a los empleados hacia el entendimiento de lo justo e importante de su actividad dentro de la organización, de la meta y los valores compartidos, y así, direccionar los planes, las decisiones y las acciones. Esto propicia en un clima organizacional ideal que representa a trabajadores más valorados, con mayor sentido de pertenencia y, que aprenden a desempeñarse en equipos, contando con los grandes beneficios de potenciar la retención del personal, en especial, de los empleados claves; y garantizar los objetivos de la organización de manera eficiente y con la mayor calidad, aumentando así, la productividad corporativa.

## **Plan de implementación**

### *Objetivos*

#### *Objetivo general*

Fortalecer la comunicación interna entre la casa central de Lozada Viajes y sus franquicias a través de la formación en liderazgo coach, con el fin de incrementar las ganancias netas de la empresa, como resultado del impacto positivo en el clima organizacional y de la retención del talento.

### *Objetivos específicos*

- Favorecer el flujo comunicativo entre los directivos de casa central y los responsables de las franquicias, por intermedio de la elaboración de un manual de comunicación interna.
- Ejecutar las actividades de outdoor empresarial en las sucursales de todo el país, mejorando el clima organizacional.
- Formar a los mandos medios de las franquicias en líderes coach, mediante la planificación de capacitaciones con profesionales idóneos y los referentes de la casa central de Lozada Viajes.

### *Alcance*

Este plan de implementación contará con una extensión geográfica que abarcará desde la casa central de Lozada Viajes en la ciudad de Córdoba Capital hasta las provincias en donde se encuentran sus franquicias, las mismas son Buenos Aires, Catamarca, Provincia de Córdoba, Entre Ríos, Río Negro, San Luís, Santa Fe, Santiago del Estero y Tucumán. Resulta necesario especificar que, una vez comenzado dicho plan, las nuevas agencias que se integren a la red de franquicias, también participarán de la intervención.

Así mismo, el alcance temporal se corresponderá desde el mes de agosto del año 2022 a enero del 2023, con una duración total de 6 meses.

En cuanto a los contenidos a desarrollar, estos comprenderán a materiales teóricos y prácticos, trabajos y acciones en grupos y equipos. Los mismos serán desarrollados a través de seminarios, talleres y cursos, empleando canales digitales y virtuales, y principalmente, encuentros presenciales en casa central.

### *Acciones*

*1 – Elaboración de un manual de comunicación interna entre la casa central y las franquicias.*

Al considerar la falta de fluidez en la comunicación interna de toda la organización es importante el diseño de un manual de comunicación interna, el cual se utilizará como guía para afianzar la conexión entre los trabajadores de casa central y las sucursales, estimulando el sentimiento del espíritu Lozada. Este manual representa un instrumento crucial para dar respuesta a las necesidades de la empresa y refuerza el sentimiento de

pertenencia de los empleados a la compañía, ya que permite ser partícipes a todos los miembros de Lozada Viajes, motivándolos a colaborar e intercambiar información, mejorando así, el proceso comunicativo.

El desarrollo del mismo comenzará con el análisis de toda la información obtenida de la empresa y su ambiente; continuará con el diseño en sí de todos los elementos que componen al nuevo proceso de comunicación que incorporará la organización, luego se realizarán las correcciones pertinentes y finalizará con la presentación de dicho manual.

Recursos involucrados en la elaboración del Manual de Comunicación Interna (**Ver Anexo 1**):

- Recursos profesionales: asesora de recursos humanos y diseñador gráfico.
- Recursos materiales: notebook, acceso a internet, impresora, tóner y papelería.

**Tabla 2.** *Tipos y costos de recursos involucrados en la elaboración del Manual de Comunicación Interna*

<b>Recursos Involucrados</b>	<b>Costos</b>	<b>Tiempo de implementación</b>
Honorarios de Sofía Vera asesora de recursos humanos	\$90.000	El diseño del manual llevará 2 meses, luego se procederá a las correcciones durante el mes de octubre, y su presentación final será en noviembre del año 2022.
Diseñador gráfico	\$30.000	
Papelería y tóner	\$5.000	

Fuente: elaboración propia

*2 – Realización de actividades outdoors empresariales en todas las sucursales de Lozada Viajes.*

La empresa aplica ciertos talleres de teatro con el fin de desinhibir a su personal; sin embargo, estas prácticas son llevadas a cabo sólo en casa central y no se reproducen en las franquicias. Por este motivo y, teniendo en cuenta que el clima organizacional es un aspecto imprescindible para obtener una mejor productividad, es preciso generar mayor cohesión entre los empleados y una comunicación efectiva en todas las agencias, para la cual, se desarrollarán actividades outdoors o al aire libre que permitan a los directivos

conocer cuáles son las condiciones adecuadas para un buen rendimiento y que los trabajadores disfruten de un ambiente óptimo.

Estas actividades outdoors potencian la creatividad, el compañerismo, la escucha activa, la motivación, la unión grupal, el sentido de pertenencia, el rendimiento del equipo y, finalmente, el liderazgo emocional. Se tratan de acciones efectuadas con la orientación de un experto, donde se plantean actividades lúdicas que exigen de esfuerzo físico, psicológico y trabajo en equipo.

Cronograma de actividades outdoors empresariales (**Ver Anexo 2**).

Se proponen tres tipos de dinámicas outdoors empresariales, cada una con una duración diaria de 6 horas, las mismas son:

- Actividades de aventura: se desarrollarán fabulosas actividades al aire libre, donde los equipos ejecutarán tareas emocionantes que posiblemente muchos no lo hayan experimentado previamente, como escalada, deslizamiento en tirolesas, senderismo, paso por puentes colgantes, carreras con relevo o con obstáculos, utilizando las que más se adecuen a cada zona geográfica. Estas ayudarán a que el grupo identifique las fortalezas de sus miembros, sobresalga un liderazgo, se deleguen tareas y den aliento con discursos cargados de respeto y buen humor.
- Trabajo en equipo de humor al aire libre o team building outdoor de humor: en esta dinámica predominará la risa y el entretenimiento basado en juegos de roles donde los equipos crearán personajes, realizarán montajes teatrales e imitaciones. Pondrán a prueba la creatividad, capacidad de adaptación y la habilidad de comunicarse; producirá risas, lo que eleva la interrelación entre los miembros del equipo y cada uno disfrutará de una nueva experiencia en medio de un momento divertido.
- Talleres outdoors creativos: los mismos ayudan a la construcción de equipos, sin que se ejecuten actividades físicas. Se llevarán a cabo talleres a aire libre de cocina, arte, baile, fotografía, primeros auxilios, y defensa personal, dependiendo de las posibilidades de cada ciudad; esto les permitirá aprender tareas útiles para la organización y para la vida. Deberán desarrollar las diferentes actividades y al final los equipos se enfrentarán para demostrar lo aprendido, quien obtenga los mejores resultados será el ganador; el mismo genera un momento agradable donde



fluye la unión entre los miembros del equipo y sobresalen habilidades que comúnmente no pueden demostrarse a diario en el trabajo.

Recursos involucrados en la realización de actividades outdoors empresariales:

- Recursos profesionales: asesora de recursos humanos en el diseño de la propuesta, y coach ontológico o psicólogo que oficiarán de facilitadores.
- Recursos materiales: servicio de catering (comidas y bebidas) y elementos deportivos.

**Tabla 3.** *Tipos y costos de recursos involucrados en la realización de actividades outdoors empresariales*

<b>Recursos Involucrados</b>	<b>Costos para 10 a 15 personas</b>	<b>Tiempo de implementación</b>
Honorarios de Sofía Vera asesora de recursos humanos	\$30.000 por encuentro \$90.000 por los tres encuentros	La planificación llevará un mes, luego se implementarán cada dos meses, en septiembre y noviembre del año 2022 y, el último se realizará en enero del 2023.
Coach ontológico o psicólogo	\$30.000 por encuentro \$90.000 por los tres encuentros	
Servicio de catering (picnic)	\$20.000 por encuentro \$60.000 por los tres encuentros	
Elementos deportivos	\$25.000 por los tres encuentros	

Fuente: elaboración propia

### *3 – Capacitación en liderazgo coach a los mandos medios de las franquicias.*

Teniendo en cuenta que es sumamente indispensable, para mejorar la comunicación interna de Lozada Viajes, potenciar las habilidades de los encargados de las franquicias, se plantea la capacitación “Estrategias y habilidades para líder coach”, destinado a todos los jefes de las agencias de la empresa.

A través de esta capacitación se brindarán cualidades valoradas y buscadas por los directivos de la organización, con el fin de transmitir el espíritu Lozada. Las habilidades que se reforzarán son capacidad emprendedora, capacidad para el manejo del conflicto,

comunicación efectiva, creatividad, adaptación, negociación y, habilidades interpersonales. Este curso empoderará a los encargados de las sucursales en su rol de liderazgo, dispondrá de un mejor rendimiento, una correcta planificación y, optimizará las relaciones interpersonales. Todo esto llevará a obtener un incremento de los resultados positivos en las diferentes áreas de la compañía.

Dicha formación se fraccionará en cinco encuentros, de los cuales, los primeros cuatro se realizarán en módulos digitales de 4 horas por día, por medio del campus virtual de Lozada Viajes y, el último encuentro será presencial en casa central, el mismo durará 6 horas con servicio de catering, donde se llevará a cabo una evaluación integral de todos los contenidos y se expondrán los principales puntos que perfeccionan la conexión entre los directivos de casa central y los jefes de cada franquicia.

Recursos involucrados en la capacitación en liderazgo coach (**Ver Anexo 3**):

- Recursos profesionales: asesora de recursos humanos en el diseño de la propuesta, y coach ontológico.
- Recursos materiales: notebook, acceso a internet, proyector, servicio de catering.

**Tabla 4.** *Tipos y costos de recursos involucrados en la capacitación en liderazgo coach*

Recursos involucrados	Costos	Tiempo de implementación
Honorarios de Sofía Vera asesora de recursos humanos	\$120.000 por los cinco encuentros	La planificación será en el mes de agosto del año 2022. Los encuentros virtuales desde septiembre a diciembre del 2022. Y el último encuentro presencial en enero del 2023.
Coach ontológico	\$120.000 por los cinco encuentros	
Proyector	\$25.000 en el encuentro presencial	
Servicio de catering	\$90.000 en el encuentro presencial	

Fuente: elaboración propia

*Medición de la propuesta*

**Tabla 5.** *Marco temporal de la implementación*

Acciones	Etapas	Ago 2022				Sep 2022				Oct 2022				Nov 2022				Dic 2022				Ene 2023			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Elaboración del Manual de Comunicación Interna</b>	Análisis																								
	Diseño																								
	Corrección																								
	Presentación																								
<b>Realización de actividades outdoors empresariales</b>	Planificación																								
	Contratación de facilitadores																								
	Difusión																								
	Implementación																								
<b>Capacitación en liderazgo coach</b>	Planificación																								
	Organización de contenidos																								
	Presentación																								
	Difusión																								
	Implementación y seguimiento																								

Fuente: elaboración propia

### *Evaluación del impacto de la implementación*

El retorno de inversión (ROI) es el indicador financiero que permite obtener el número de veces que Lozada Viajes recupera la inversión inicial realizada, de las tres acciones propuestas en el plan de implementación, es decir, que manifiesta el grado de rentabilidad que produce la empresa sobre sus activos. Teniendo en cuenta el objetivo general del plan de implementación, el cual fue incrementar las ganancias netas de la empresa, como resultado del impacto positivo en el clima organizacional y de la retención del talento, se debe medir si este retorno de inversión resulta beneficioso o no para la organización, para esto, es necesario comenzar con el cálculo del costo de la totalidad de las acciones presentadas previamente.

**Tabla 6.** Costo del plan de implementación

Acciones	Descripción	Costo
----------	-------------	-------

<b>Elaboración del Manual de Comunicación Interna</b>	Honorarios de Sofía Vera asesora de recursos humanos	\$90.000
	Diseñador gráfico	\$30.000
	Papelería y tóner	\$5.000
<b>Realización de actividades outdoors empresariales</b>	Honorarios de Sofía Vera asesora de recursos humanos	\$90.000
	Coach ontológico o psicólogo	\$90.000
	Servicio de catering (picnic)	\$60.000
	Elementos deportivos	\$25.000
<b>Capacitación en liderazgo coach</b>	Honorarios de Sofía Vera asesora de recursos humanos	\$120.000
	Coach ontológico	\$120.000
	Proyector	\$25.000
	Servicio de catering	\$90.000
<b>Costo total del plan de implementación</b>		<b>\$745.000</b>

Fuente: elaboración propia

Seguidamente, se describe el resultado final de las ganancias, del estado de resultados, aportado por el informe financiero de Lozada Viajes que corresponde al año 2018, el cual fue de \$14.239.286,11. Esta información se actualiza considerando la variación interanual del índice de inflación de la Argentina, sirviéndose de los datos otorgados por el INDEC; los mismos fueron del 53,8% en el año 2019, 36,1% en el 2020, 50,9% en el 2021 y, 23,1% del total acumulado hasta abril del 2022.

Sin embargo, es imprescindible considerar que, por la pandemia mundial de COVID-19, se produjeron fluctuaciones en el índice de turismo argentino, tanto turismo receptivo como emisor. Los distintos informes técnicos del INDEC acerca de las estadísticas de turismo internacional demuestran estos cambios. En diciembre del año 2020 se registró una brusca caída del 77% (Instituto Nacional de Estadística y Censo [INDEC], 2021) que afectó al sector turístico, producto de los diferentes decretos de aislamiento obligatorio y social preventivo, que fueron presentándose por el gobierno nacional. Ahora bien, gracias a la disminución de casos a nivel mundial de dicha pandemia, la industria del turismo actual se encuentra en un leve pero progresivo crecimiento.

Según el análisis anterior, se estipula que el resultado final de las ganancias de Lozada Viajes en el año 2019 fue de \$21.900.022,03; en el 2020 de \$29.805.929,98. Sin embargo, a partir del 2021 se produce el punto de inflexión, debido a la pandemia de COVID-19, la organización solo obtendría \$6.855.363,89 de rentabilidad. No obstante, en los que va del año 2022 la empresa alcanzaría los \$8.438.952,94.

El objetivo de este plan de implementación es incrementar la rentabilidad de Lozada Viajes en un 15%, por lo que representa un beneficio de \$1.265.842,94.

A continuación, se presenta la fórmula del cálculo del ROI:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo de la propuesta}}{\text{Costo de la propuesta}} \times 100 =$$

$$\text{ROI} = \frac{\$1.265.842,94 - \$745.000}{\$745.000} \times 100 =$$

$$\text{ROI} = 69,91\%$$

En conclusión, el retorno de inversión representa un 70%, esto significa que por cada peso que Lozada Viajes invierte en el plan de implementación la empresa recuperará \$0.70. De este modo, se verifica que la aceptación y la aplicación de dicho plan proporciona un aumento de las ganancias en la organización, lo cual se considera importante para mejorar la situación financiera actual por la que atraviesa todo el sector turístico.

## **Conclusión**

A partir de este reporte de caso, se concluye que la falta de fluidez en la comunicación entre la casa central de Lozada Viajes y sus franquicias, conduce a una escasa vinculación entre ellas, esto impide una mejor explotación de los servicios que se ofrecen y no permite una rentabilidad mayor para la organización. Por este motivo, se plantean las propuestas

de un manual de comunicación interna y de la capacitación en liderazgo coach a los jefes de las sucursales. Este manual sirve como herramienta para optimizar los procesos internos, satisface las necesidades de Lozada Viajes, reduce la conflictividad en el ambiente laboral, aumenta la confianza de los trabajadores, y logra que el personal se sienta más involucrado en su trabajo, incrementando el sentido de pertenencia.

A su vez, la capacitación en liderazgo coach confiere la incorporación de habilidades al desempeño de los encargados de las franquicias. Dichas habilidades consisten, principalmente, en la comunicación efectiva que potencia el trabajo en equipo y se traduce en el cumplimiento de los objetivos empresariales; las habilidades interpersonales que ayudan a tener una relación más saludable y beneficiosa con los demás, a expresar mejor lo que se necesita decir y a entender lo que se quiere comunicar; y la habilidad del liderazgo que garantiza las capacidades de gestionar, manejar y potenciar el desarrollo de las competencias y talentos de su personal, además de motivar a su equipo, influyendo positivamente y generando un buen clima laboral. Estos beneficios incentivan la mejora de la comunicación interna, que, a su vez, impacta positivamente en la rentabilidad del negocio de Lozada Viajes.

### *Recomendaciones*

A partir del análisis de las propuestas planteadas, se sugiere ampliar la formación de los recursos humanos de Lozada Viajes, en especial el de los jefes de las franquicias, con el fin de profundizar el aporte de los conocimientos sobre habilidades blandas necesarias para mejorar el desempeño laboral. Se podría reformular el curso de capacitación en liderazgo coach, extendiéndolo en nueve módulos digitales y un último encuentro presencial para una mayor efectividad a largo plazo. Complementariamente, se llevaría a cabo la implementación del manual de comunicación interna presentado y sus debidos controles de manera bimestral.

Como segunda recomendación se aconseja abordar la problemática de la ausencia de contención emocional, dentro del marco de la política de seguridad y salud ocupacional que ofrece Lozada Viajes. En este marco, se propondrían programas de contención emocional para apoyar a sus colaboradores, siendo necesario debido a las secuelas que pudieron haber ocasionado el aislamiento social por la pandemia de COVID-19 y la disminución de la actividad laboral, donde se ha visto comprometida la salud mental.

La última sugerencia, nace por la necesidad de aprovechar las tecnologías de información y comunicación, en esta era de comunicación 2.0. Se recomienda optimizar el uso de los canales digitales de Lozada Viajes, la cual facilitaría la comunicación interna entre la casa central y las sucursales, y dentro de cada sucursal. De esta manera se brindaría información veraz, precisa y en tiempo real, con una practicidad en su función, que incrementaría los niveles de calidad, eficiencia y productividad.

### **Referencias**

Bermúdez González, G. J. (2002). *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*.

Madrid: Esic editorial.

Brandolini, A., González Frígoli, M. y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna*.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Crujía.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Distrito Federal: Mc-Graw Hill Interamericana.

Echeverría, R. (2006). *Ontología del Lenguaje*. México: J C Sáez Editor.

Michaels, E., Handfield Jone, H. y Axelrod, B. (2003). *La Guerra por el talento. Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos*. Bogotá: Grupo editorial Norma.

Muñiz, R., Muñiz, V. (2018). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid: CEF.

Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Pearson Prentice Hill.

Muradep, L. (2012). *Coaching para la transformación personal*. Buenos Aires: Granica.

TrespuntosZero (2015). Diagnóstico comunicación interna. Informe completo (3ª ed).pp 1-78. Recuperado de: <https://diagnosticoci.com/wp-content/uploads/2015/07/Informe-Diagnostico-CI-2015-Argentina.pdf>

Moreira, L. (2019). *Formación de líderes coach e implementación de nuevas tecnologías para la comunicación interna en hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz* (Tesis de grado). Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba. Recuperada de [https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/19358/TFG\\_MO REIRA%20LAURA%20BELEN%20-%20LAURA%20MOREIRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/19358/TFG_MO REIRA%20LAURA%20BELEN%20-%20LAURA%20MOREIRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Canvas Universidad Siglo 21 (2022). *Lozada Viajes*. <https://siglo21.instructure.com/courses/14867/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org10>



Figueroa Isaza, H. I. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Corporación Universidad de la Costa*, 35(1),61-77. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/1869>

Fondo Monetario Internacional. (03 de marzo de 2022). *El FMI y las autoridades argentinas llegan a un acuerdo a nivel del personal técnico sobre un servicio ampliado del fondo.* <https://www.imf.org/es/News/Articles/2022/03/03/pr2256-argentina-imf-and-argentine-authorities-reach-staff-level-agreement-on-an-eff>

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (11 de febrero de 2021). *Estadísticas de turismo internacional. Diciembre, cuarto trimestre y año 2020.* [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti\\_02\\_212ABF8CBA10.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti_02_212ABF8CBA10.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (30 de marzo de 2022). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos.* [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_03\\_22F5E124A94B.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_22F5E124A94B.pdf)

Ministerio de Economía. (03 de marzo de 2022). *El Gobierno Argentino cerró el acuerdo con el staff del Fondo Monetario Internacional y se enviará el proyecto de Ley al Congreso de la Nación.* <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-argentino-cerro-el-acuerdo-con-el-staff-del-fondo-monetario-internacional-y-se>

Ministerio de Turismo y Deportes Argentina. (junio de 2020). *Protocolo COVID-19 para Agencias de Viajes y Turismo*.  
[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/protocolo\\_agencias\\_3.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/protocolo_agencias_3.pdf)

Organización Mundial de la Salud. (27 de febrero de 2020). *Declaración conjunta sobre el turismo y la COVID-19 - La OMT y la OMS hacen un llamamiento a la responsabilidad y a la coordinación*. <https://www.who.int/es/news/item/27-02-2020-a-joint-statement-on-tourism-and-covid-19---unwto-and-who-call-for-responsibility-and-coordination>

## **Anexos**

*Anexo 1: Manual de Comunicación Interna de Lozada Viajes*

**MANUAL DE COMUNICACIÓN  
INTERNA DE**

**Objetivo general**

## LOZADA VIAJES



### Introducción

El presente manual tiene como propósito incorporar las distintas estrategias a emplear en Lozada Viajes para el mejoramiento y fortalecimiento de los procesos de comunicación al interior de la empresa. Este manual está conformado por los objetivos, los elementos de la comunicación, tipos de comunicaciones organizacionales, estrategias de comunicación empresarial. Además, estarán consignadas algunas consideraciones generales frente al amplio universo de las comunicaciones y la manera de aplicarlas en una organización.

Potenciar el proceso de comunicación interna dentro de la empresa, a través de la transmisión de mensajes claros y concretos, para que todos los trabajadores conozcan las metas y los planes de la organización, permitiendo un mayor grado de participación y esfuerzo en las tareas, reforzando el sentido de pertenencia y fortaleciendo la cultura organizacional.

### Objetivos específicos

- Facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, garantizando agilidad y dinamismo entre las diferentes áreas.
- Motivar y revitalizar el desempeño de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que conduzca a una mejor calidad del trabajo y una mejora de la productividad de la compañía.

### Elementos de la comunicación

- Público interno: es el grupo de personas con potenciales

### Definición de comunicación interna

Se denomina comunicación interna al conjunto de actividades llevadas a cabo por una organización, para la formación de

específicos que realizan diversas funciones dentro de la empresa.

- Flujo de comunicación: es la dirección o recorrido del mensaje, mediante el cual se lleva la información al receptor.
- Mensaje: alude al contenido que se transmite en el interior de la empresa hacia el receptor, es la información que se comparte entre los diferentes públicos internos.
- Canal: es el camino por el cual se desplaza el mensaje dentro de la organización; este puede ser directo, lo que se conoce como comunicación personal o cara a cara e, indirecto como puede ser el teléfono, radio o internet, etc.
- Retroalimentación: es la respuesta del receptor al mensaje enviado por el emisor, a través de la cual se identifica si se ha entendido con exactitud de dicho mensaje.

buenas relaciones con y entre sus miembros, mediante la utilización de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, unidos y motivados y, de esta manera, contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

### **Tipos de comunicaciones organizacionales**

- Comunicación descendente: es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía de la organización.
- Comunicación ascendente: es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía de la organización.
- Comunicación horizontal: es aquella que se realiza entre personas del mismo nivel o entre distintas áreas de la organización.

### **Estrategias de comunicación empresarial**

Estrategias para la comunicación descendente:

Grupos primarios: implica la reunión de un grupo de personas cara a cara, para comentar situaciones propias del área y determinar acciones a tomar sobre algún

Este tipo de estrategias comprende un canal de comunicación formal e institucional que permita mantener informados a todos los trabajadores de Lozada Viajes como: el boletín interno, los grupos primarios y los conversatorios.

Boletín interno: es un componente comunicativo que posibilita a la dirección informar a todos los miembros de la organización acerca de los proyectos, novedades, logros, eventos y fechas especiales de la empresa; además, es apropiado para enviar mensajes de motivación y de felicitaciones a sus empleados como triunfos personales, profesionales y fechas de cumpleaños. Sin embargo, permite informar también las noticias desfavorables, evitando así los rumores en la organización. El mismo contará con una periodicidad mensual, en formato digital utilizando la intranet de Lozada Viajes.

acontecimiento concreto en dicho departamento. Esto contribuirá a una mejor comunicación ascendente, descendente y horizontal y, provocará a la participación activa de todos los integrantes de la organización. Cada grupo primario se conformará de la siguiente manera, el primero de ellos por los gerentes de casa central con los encargados de las franquicias, el segundo grupo con el director de cada área con sus coordinadores y, por último, cada coordinador con sus profesionales. En las reuniones entre los gerentes de casa central y los jefes de cada franquicia se fijarán cada 6 meses. Y los encuentros de los integrantes de cada sucursal se realizarán una vez al mes. La persona encargada de liderar su grupo primario enviará por correo electrónico una invitación a los miembros de su grupo, con la fecha, hora y lugar de la reunión, y los temas a tratar. En cada reunión se redactará un acta con los puntos desarrollados y los compromisos concebidos por cada trabajador.

Conversatorios: comprende la reunión de todos los integrantes de Lozada Viajes, con el fin de dar a conocer los objetivos y éxitos logrados y las nuevas políticas de la

conversatorios y buzón de sugerencias.

Tomar un café con el jefe: consiste en reuniones individuales y personales entre el empleado y su jefe, con el objetivo de discutir

empresa. Es el lugar propicio para que fluya adecuadamente la comunicación ascendente, descendente, y horizontal, posibilitando a todos los asistentes expresar sus opiniones y sugerencias para el mejoramiento de la organización. El mismo se llevará a cabo en cada franquicia, con la presencia de todo el personal de trabajo, se realizará cada dos meses y, cada encuentro durará 3 horas. Contará con una evaluación acerca del cumplimiento de los objetivos de la sesión y, se entregarán encuestas para responderlas de manera anónima sobre la satisfacción de la información recibida.

*Estrategias para la comunicación ascendente:*

Este canal de comunicación, formal e institucional, permite a los empleados exponer sus inquietudes y sugerencias a sus jefes y a los directivos. Dichas estrategias son: tomar un café con el jefe,

asuntos propios de la empresa. Estas reuniones son muy eficaces para mejorar la comunicación interna porque permiten personalizar la información, flexibilizar la comunicación, escuchar directamente al interlocutor, conocer sus inquietudes, opiniones y sugerencias y, sentirse con mayor libertad. Para esto se deben realizar citas previas y establecer el día y horario de la misma; estas no deben durar más de 30 minutos, por lo que se solicita a los trabajadores que lleven organizados los temas que desean tratar.

Conversatorios: se realizan de la misma manera que para la comunicación descendente.

Buzón de sugerencias: es el espacio ubicado en uno o varios sitios de la empresa para que los empleados depositen allí sus opiniones, inquietudes o comentarios a los directivos de la organización. El beneficio de esta estrategia es que estimula el compromiso de sus empleados al sentir que sus sugerencias son atendidas y escuchadas.

Se fijará un tiempo de 15 días para recolectar las sugerencias depositadas. Se propone que el empleado coloque su

los trabajadores. Cada área debe organizar su propio stand, y serán ellos mismos quienes lo atenderán y despejarán las dudas de sus

nombre, el área donde se desempeña, la sugerencia y la propuesta para su mejoramiento. La persona encargada recopila las sugerencias y las entrega a cada jefe de área, quien tendrá un tiempo determinado para responderla; si la sugerencia es viable se determina el procedimiento para su implementación.

Estrategia para la comunicación horizontal:

Esta estrategia otorga a todos los empleados un mayor conocimiento de la empresa, sus objetivos y planes, y las actividades que cada área desarrolla. Para ello se propone realizar una feria de servicios.

Feria de servicios: consiste en un espacio creado para que todos los miembros de Lozada Viajes conozcan todos los procedimientos de la empresa, el mismo se lleva a cabo de forma ágil, dinámica y lúdica. Tendrá una periodicidad anual o de dos veces al año, dependiendo de la necesidad que refieran

compañeros. Los mismos serán expuestos en un espacio de la empresa, donde mostrarán los productos o servicios que ofrecen a clientes internos y externos. El día establecido, todos los trabajadores de la empresa visitarán la feria para conocer lo que cada área realiza.

### **Consideraciones generales**

Todos los procesos de comunicación generan un cambio cultural frente a algún aspecto de la organización, estos cambios no se dan en el corto plazo; por ello, es importante reforzar con elementos recordatorios, el aspecto específico que se esté trabajando, ejemplo puntualidad, sentido de pertenencia, entre otros. Los procesos de comunicación deben ser transversales en la organización y contar con el compromiso y apoyo de los directivos, son ellos quienes con su ejemplo logran alinear a todo su equipo de trabajo en la transformación de la empresa.

*Anexo 2: Cronograma de actividades outdoors empresariales para Lozada Viajes.*

<b>Etapas del encuentro</b>	<b>Actividades</b>
<i>Inicio y bienvenida</i>	Desayuno grupal
<i>Primera interacción</i>	Ronda de conocimiento

<i>Segunda interacción</i>	Formación de grupos
<i>Tercera interacción</i>	Distribución de roles
<i>Cuarta interacción</i>	Dinámica de competición entre equipos
<i>Quinta interacción</i>	Identificación de fortalezas de los miembros
<i>Sexta interacción</i>	Reflexión grupal
<i>Cierre y despedida</i>	Charla a cargo del moderador

*Anexo 3: Capacitación en liderazgo coach a los mandos medios de las franquicias*

**PROGRAMA DE LA CAPACITACIÓN:**

**“ESTRATEGIAS Y HABILIDADES PARA LÍDER COACH”**



### *Fundamentación*

Con esta capacitación se formarán a los jefes de las franquicias en líderes coach. Un líder coach no es solo el que ordena o dirige, es mucho más que eso; saber ser un líder coach implica asumir una responsabilidad gestionando un equipo de personas; este líder debe animar, motivar, capacitar, escuchar y acompañar a los miembros de su equipo. Para esto, se abordarán temas como la comunicación efectiva, capacidad emprendedora, creatividad, capacidad para el manejo del conflicto, negociación, adaptación, y, habilidades interpersonales. De esta manera, Lozada Viajes se verá beneficiado con un mejoramiento en la eficiencia y eficacia de sus procesos, a través del aumento del potencial de su personal.

### *Objetivos*

- Adentrarse a nuevos paradigmas que posibilitan, a cada jefe de franquicia, el desarrollo de su potencial como líder, y permitan contar con herramientas hacia una mejor productividad, y optimización de las relaciones interpersonales.
- Aprender a resolver situaciones de estrés y bajo presión, mediante estrategias para la negociación y manejo de conflictos.

### *Modalidad*

Cuatro encuentros por la plataforma digital del campus virtual de Lozada Viajes, de 4 horas por día. Y un seminario presencial en casa central, el mismo durará 6 horas.

### *Contenidos*

Módulo 1 comunicación efectiva: nuevos paradigmas que se conducen desde el coaching ontológico. Centros de una comunicación afectiva, efectiva y eficaz. Introducirse al mundo de comunicadores motivados y persuasivos, listos para la acción. Adaptación al modelo del líder coach, que sabe hacer y que sabe ser el pilar de conducción de un equipo de trabajo.

Módulo 2 capacidad emprendedora y creatividad: cambio de creencias donde el coaching sí puede ayudar, este es un entrenamiento que posibilita derribar conceptos antiguos y cambiarlos por los más innovadores. Método Walt Disney como técnica creativa. Modelo SMART o GROW como estrategias para un trabajo orientado hacia los resultados.

Módulo 3 capacidad para el manejo del conflicto y negociación: los conflictos tienen como fuente los valores y objetivos no claros, por esto al ver al conflicto como una posibilidad de mejora continua, a la cual se apunta como calidad profesional, es abrirse a la excelencia profesional y personal. En la negociación el coaching propone posicionar una determinada idea, alcanzar los propósitos empresariales y orientar a todo el equipo hacia el éxito. Modelo Gana – Gana donde todos los integrantes de la organización ganan.

Módulo 4 adaptación y habilidades personales: aplicación del lenguaje persuasivo y motivador, a través de datos prácticos que utilizados correctamente simplifican y facilitan la gestión de liderazgo. Este punto ayuda a obtener mejores resultados en la productividad, y lo más importante, es una opción para mejorar el clima organizacional.

Módulo 5 seminario presencial en casa central: integración de las competencias del líder coach, con una evaluación final de todos los contenidos y exposición de los principales puntos que perfeccionan la conexión entre los directivos de casa central y los jefes de cada franquicia.