

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“Diseño de un programa de comunicación interna y formación de líderes coach en Lozada Viajes”

Alumno: Carolina Rocino

DNI : 38267778

Legajo: VRHU19230

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Buenos Aires, 2022

Resumen

El reporte de caso fue realizado en Lozada Viajes, una empresa que tuvo sus inicios a fines de los 80 por el matrimonio de Cecilia y Facundo quienes vieron una oportunidad de negocios en el mundo del turismo. A lo largo de los años logró crecer posicionándose como la franquicia número 1 en el interior del país. Actualmente, está gestionada por la segunda generación familiar, y luego de un profundo análisis, se detectaron problemas en la comunicación interna con sus socios franquiciados y falta de liderazgo; motivo por el cual se diseñó un plan de implementación que tuvo por objetivo mejorar la comunicación entre las franquicias y la casa central a través de un plan de comunicación interna, y generar competencias en los mandos medios y directores para que sean más eficientes en la gestión de los equipos de trabajo. Pudiendo concluir que el principal aporte de este trabajo es transformar la comunicación mediante la aplicación de la tecnología al servicio de la comunicación.

Palabras Claves: Comunicación Interna – Comunicación Bidireccional – Herramientas 2.0 – Liderazgo Coach

Abstract

The case report was carried out in Lozada Viajes, a company that had its beginnings in the late 1980s by the marriage of Cecilia and Facundo, who saw a business opportunity in the world of tourism. Over the years, it managed to grow and position itself as the franchise number 1 in the interior of the country. It is currently managed by the second family generation and after a thorough analysis, problems were detected in internal communication with its franchise partners and a lack of leadership, which is why an implementation plan was designed that aimed to improve communication between franchises and the head office through an internal communication plan and generate skills in middle managers and directors so that they are more efficient in the management of work teams. Being able to conclude that the main contribution of this work is to transform communication through the application of technology at the service of communication.

Keywords: Internal Communication – Bidirectional Communication – Tools 2.0 – Leadership Coach

Índice

Resumen	1
Abstract	1
Introducción	4
Marco de referencia institucional.....	4
Descripción de la problemática.....	5
Resumen de antecedentes	5
Relevancia del caso	6
Análisis de Situación.....	7
Descripción de la situación.....	7
Análisis del contexto	8
Diagnostico organizacional	13
Análisis desde el perfil de los recursos humanos.....	14
Marco Teórico.....	17
Diagnóstico y Discusión.....	20
Declaración del problema.....	20
Justificación del problema	20
Conclusión Diagnostica.....	20
Plan de implementacion	22
Objetivo General	22
Objetivos específicos.....	22
Alcances.....	22
Acciones	22
Programa 1 - Conectádonos.....	22
Programa 2 – Modernizádonos	24
Programa 3 – Transformación	25
Presupuesto general.....	26

Marco de tiempo de la implementación	28
Conclusiones.....	30
Referencias	31
Anexo	33
Anexo I – Programa de liderazgo coach.....	33

Introducción

Marco de referencia institucional

El objeto de estudio de este reporte de caso se realiza en la empresa Lozada Viajes, una compañía con sede de gobierno en la provincia de Córdoba y franquiciados en 13 provincias Argentinas, teniendo como objetivo que quienes tomen sus servicios se deleiten con la maravillosa diversidad del mundo.

Esta es una empresa familiar creada por Cecilia y Facundo Lozada; una joven pareja de la provincia de Córdoba que luego de experimentar falencias en los servicios turísticos decidieron colocar una agencia de viajes en 1987 a la cual llamaron Lozada Viajes. Ante el éxito de sus primeros viajes a Brasil, deciden sumar a Santiago para que se haga cargo de ese segmento como coordinador.

Juan Cruz e Iván se suman a la empresa en el año 1990 y seis años más tarde lo haría Javier gestionando la familia completa esta compañía. El impulso que trajeron los hijos del matrimonio Lozada llevó a que la compañía expanda su estructura y empiece a delinear su proceso de expansión; inicialmente con la incorporación a su porfolio de negocios, los viajes corporativos de empresas de Córdoba y luego con la red de franquicias que comenzara en 2004 con la apertura de tres oficinas propias dos en Córdoba y una en Buenos Aires.

Se pueden mencionar dos logros importantes en Lozada: el primero de ellos en relación a la elección como la empresa preferida del interior de la Argentina, reconocimiento otorgado por Visa que le permitió tener financiamiento exclusivo para sus clientes como también participar en campañas de marketing innovadoras, y el segundo es la certificación de normas ISO9001 en 2018.

Los creadores de esta compañía decidieron dar un paso al costado en el 2014 luego del reconocimiento de Visa y dejaron a cargo del negocio a Juan Cruz, quien como primera medida de gestión buscó mejorar los equipos de trabajo profesionalizando la actividad de forma tal que Lozada siga siendo la empresa número 1 en Argentina dedicado a las franquicias turísticas.

Lozada es una empresa moderna que trabaja de forma proactiva en poder brindarle al cliente una experiencia única y que está atravesando un proceso de planificación estratégica que le permitirá atender en un futuro la omnicanalidad, es decir estar en contacto con los

clientes a través de distintos canales, bajo una misma estrategia para llegar al consumidor indicado ¹

Descripción de la problemática

De acuerdo con lo analizado en la empresa Lozada, se puede indicar que esta tiene un muy buen desarrollo de la comunicación para con el público externo, pero esto no se traduce de la misma manera en el interno. Esto lleva a que las franquicias, que son la principal fuente de ventas de la compañía, sean autogestionadas cayendo toda la responsabilidad en ellas; desde la selección del personal hasta la administración diaria, dándoles únicamente dos canales de comunicación para que se conecten con la casa central y con una única reunión anual con fines sociales.

También se advierte que los mandos medios son personas muy preparadas en el plano de los conocimientos técnicos sobre el mundo del turismo pero carecen de competencias de liderazgo que mejoren el funcionamiento y la sinergia de los equipos de trabajo, no estando unificado cuál es el estilo que la empresa necesita para estar a la altura de las grandes multinacionales que gestionan a su capital humano poniéndolo en el centro.

Resumen de antecedentes

Muchos autores trabajaron sobre la problemática de la comunicación interna y de la falta de liderazgo coach en las empresas que serán tomadas como referencia para este trabajo.

Yanina y Jacome Teresa (2018) en la revista espacios de Ecuador indican que la comunicación dentro de una organización es muy relevante para obtener mejor productividad, debido a que la misma refleja la identidad e imagen corporativa de la empresa, las cuales influyen en los clientes y empleados respectivamente. Generalmente, las organizaciones tienden a darle más importancia a la parte externa que son los clientes que a la parte interna que son los trabajadores de esta, por tal razón se propone la aplicación de estrategias dentro de la compañía. La comunicación interna empresarial ha tomado un papel muy relevante en el último tiempo para que la organización se fortalezca y desarrolle correctamente, debiéndose enfocar primordialmente en todas las actividades comunicacionales que nacen de los lazos y articulaciones internas que se reflejan perfeccionando la práctica y visibilidad de la compañía y sus actividades o deberes.

¹ Sendiblu. Publicado el 30 de julio de 2021, Fecha de consulta 16/04/2021
<https://es.sendinblue.com/blog/omnicanalidad-que-es/>

En lo que respecta al liderazgo coach, Loaiza, Carmen y Pirela Ligia (2018), en la revista venezolana de gerencia, publican un artículo titulado “Liderazgo en organizaciones venezolanas” exponiendo que las nuevas formas de liderazgo que aspiran las organizaciones evidencian un desplazamiento desde viejos esquemas autocráticos, con enfoque único y orientado a los resultados, hacia estilos más democráticos, participativos, donde no solo el resultado es lo importante sino también el proceso, las prácticas y la consideración hacia el talento humano, siendo estos determinantes para el éxito de la gestión empresarial.

Salazar Fernández, Nidia (2016) en la revista científica publicada por la Universidad de Granada, de Bogotá Colombia expresa que:

El coaching empresarial potencia las aptitudes, habilidades y conocimientos de los líderes en pos de un mejor desempeño de su rol, logrando los resultados óptimos, a la vez que facilita la satisfacción de sus colaboradores, la eficiencia de los procesos de trabajo y la eficacia de sus acciones con base en las metas propuestas (pág. 4).

Relevancia del caso

La relevancia que tiene este trabajo al abordar las problemáticas de comunicación interna y liderazgo coach para las organizaciones en general, es poder demostrar que estos procesos permiten contar con trabajadores más comprometidos con los objetivos empresariales cuando sus opiniones son tenidas en cuenta y se cuentan con mandos medios que no solo sean organizadores del trabajo sino más bien gestores de competencias en sus equipos.

El principal aporte que genera a la comunidad es una producción académica que lleve a las empresas a reflexionar sobre la importancia de que mantener relaciones de confianza con los trabajadores maximiza el sentimiento de pertenencia, utilizando eficientemente la forma de distribuir los mensajes mediante el uso de herramientas del siglo 21 y garantizando que el crecimiento del colaborador es lo que la sostiene.

Análisis de Situación

Descripción de la situación

Lozada Viajes es una empresa con un gran reconocimiento a nivel nacional gracias a su red de franquicias con más de 80 bocas de expendio distribuidas en 13 provincias argentinas, con un gran problema en la gestión de su capital humano debido a que tiene una estructura centralizada en su sede de gobierno, pero informal en sus franquiciados debiendo estos autogestionarse, llevando a que la comunicación sea uno de los puntos a mejorar como así también las competencias de sus mandos medios que tienen una orientación a los procesos.

Es importante conocer la visión de la empresa para ver cuáles son sus aspiraciones. En el caso de Lozada, esta persigue ser la empresa más querida e inspiradora de viajes en Argentina.

En cuanto a la misión, es decir cómo se percibe, se puede mencionar que busca facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento sostenido en los socios franquiciados, dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros, despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión.

De acuerdo con su misión y visión, se puede inferir que la visión se cumple en su totalidad debido a que es una de las más elegidas en el interior del país. En lo que respecta a la misión, se advierte que esta compañía quedó anclada en el pasado con respecto a la forma de administración, no brindando a sus clientes formas innovadoras y vanguardistas en la gestión debido a que aún no cuenta con un departamento de sistemas, tercerizando esos servicios como también la gestión de sus recursos al no tener un área dedicada a la gestión de sus talentos. Tal como enuncian en su misión, lo único importante a la hora de seleccionar personal es que quienes ingresen a la compañía tengan conocimiento o hayan trabajado en la industria, utilizando como fuente de reclutamiento a referidos dejando de lado el talento que pueda existir en el mercado.

La estructura de la compañía en su sede central es rígida, estando caracterizada por políticas de gestión en cada una de las áreas, buscando por medio de estas lograr el camino de la excelencia mediante el desarrollo humano que permita el crecimiento profesional y el trabajo asociativo.

En lo que respecta a la identidad que quieren transmitir, se sustentan en varios pilares entre los que se mencionan la calidad en sus servicios, la seguridad y salud ocupacional,

comerciales, recursos humanos y financiera administrativa; siendo algo totalmente curioso debido a que únicamente cuentan con área financiera entonces cómo es posible crear identidad sin tener áreas específicas que aprovechen las oportunidades de todos los trabajadores.

Si bien Lozada en cada una de sus políticas aduce a tener una visión humanística con un interés por el bien común orientada al interés por los demás, además de tener una cultura de confianza y creatividad, esto no se ve reflejado debido al estilo de gestión que tienen sus directivos al hacer foco sobre los procesos y teniendo una forma de gestión del siglo pasado, y dejando de lado algo tan importante como son sus socios estratégicos: los franquiciados.

Lozada se preocupa por el medioambiente y tiene una política ambiental que está orientada a que en su casa central y franquicias se haga un uso racional de los recursos naturales, buscando contribuir a la mejora del impacto sobre el medioambiente. En 2017, año del turismo sostenible, Lozada diseñó paquetes turísticos que brinden la experiencia a sus clientes de viajes que giran en torno de los ecosistemas naturales y ambientales.

La política comercial de Lozada está orientada a que todos los miembros de la compañía actúen siguiendo las normas, políticas y procedimientos de acuerdo con los valores que profesan, cumpliendo con todos los requisitos legales y reglamentarios de la industria, teniendo como premisas la gestión de la marca y el respeto por la diversidad.

Los franquiciados tienen cierta independencia en sus operaciones diarias y en la gestión de sus recursos humanos como también en el manejo de administración y contaduría interna, dejando de lado los procesos de formación y comunicación de estos debido a que únicamente para el desarrollo se ofrecen cursos obsoletos mediante el campus Lozada y reuniones con fines sociales de forma anual, además de contar únicamente como canal de comunicación el teléfono y el correo electrónico, que solo es utilizado en momentos donde hay que escalar un inconveniente con un viajero.

Los servicios que ofrece a sus clientes son: vuelos, hotelería, trenes, cruceros, excursiones y paquetes turísticos cubriendo la totalidad del mercado.

Análisis del contexto

Para comprender como es el macroentorno de Lozada, se realizará a continuación un análisis PESTEL que permite entender como las decisiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales afectan a la vida de la organización.

Imagen 1

Análisis PESTEL



Fuente: elaboración propia

Factores políticos:

En Argentina, luego del acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, se vislumbra una gran inestabilidad política debido a que el Presidente tiene abierto un frente con la oposición, que busca desacreditar todas las medidas tomadas por este para poder competir en las próximas elecciones, y junto con los medios hegemónicos, generan que se vea a un gobierno débil en cuanto a la toma de decisiones para afrontar los problemas estructurales que tiene el país y que repercuten en la vida de la sociedad.

A esto se le suma el clima que vive el Frente de Todos como coalición gobernante en donde las rencillas entre los dos miembros del ejecutivo llevan a una puja de poder, interfiriendo la vicepresidenta en las decisiones del presidente generándose un doble comando a la hora de gobernar que afecta a todas las industrias.

La posición geopolítica del país alineado con Rusia y China llevo a que el estado adquiera vacunas que no son reconocidas por la Organización Mundial de la Salud, motivo por el cual muchas personas con intenciones de salir de vacaciones fuera del país no lo pueden hacer porque no son reconocidas por los países a los que quieren visitar generando un grave perjuicio a la industria turística.

Factores Económicos:

El cepo cambiario impuesto por la administración de Mauricio Macri, luego de la escalada del dólar, tras perder las elecciones primarias en 2019, se mantiene hasta la actualidad siendo cada vez mas restrictivo para la compra de moneda extranjera debido a que cada vez se suma mayor cantidad de población que no puede acceder al mercado cambiario como son

aquellos que cobraron asistencia del estado en momentos de pandemia y descontándose del cupo las compras realizadas por servicios que provienen del exterior, como por ejemplo plataformas de música o streaming. Esto lleva a las personas a comprar en el mercado paralelo afectando negativamente al mundo de los viajes y el turismo, debido a que quienes desean visitar destinos en el exterior deben abonarlos con tarjeta de crédito.

El aumento sostenido de los precios y la inflación juegan un factor preponderante porque el costo de vida aumenta y es muy difícil generar ahorros para los momentos de ocio o viajes vacacionales; en el último año la inflación interanual alcanzó un 55,1 %² con un acumulado en lo que va del 2022 un 16,1% según los informes publicados por el INDEC.

Factores Socios Culturales:

La crisis política, institucional y económica lleva a que las nuevas generaciones decidan buscar nuevos rumbos en otras naciones, principalmente la mano de obra calificada que de acuerdo con el sitio de internet chequeado, la mayor porción de Argentinos que abandonaron de forma permanente el país asciende a más de un millón de personas, entre los cuales el 17% se va por tener trabajo en otra parte del mundo, el 15% a residir de forma permanente debido a la doble ciudadanía y un 5% restante lo hace por mudanza³. Esto perjudica al mercado laboral por que el personal competente decide abrirse camino en lugares donde sean más valorados, pero también permiten que las agencias de turismo puedan generar ventas en pasajes hacia el exterior.

Los grandes beneficios que otorga el estado hacen que los ciudadanos cambien sus hábitos de consumo en la postpandemia, principalmente eligiendo destinos nacionales por sobre los internacionales, recuperando las agencias de turismo gran parte de lo perdido, haciendo que la temporada 2022 sea un éxito e incluso con altos niveles de ocupación en los distintos centros turísticos durante la semana santa. De acuerdo con la nota publicada en el diario digital *Ámbito*, el fin de semana por pascua tiene un incremento del 60% con respecto al 2021 y un 30% con respecto al 2018⁴ siendo el destino más elegido el norte argentino.

Por último, y que beneficia a las empresas de turismo, se puede mencionar la concepción de la vida de los jóvenes que tienen estructuras más dinámicas con respecto a las

² Sitio Web Chequeado fecha de publicación 13 de abril de 2022, fecha de consulta 16 de abril de 2022. [https://chequeado.com/hilando-fino/la-inflacion-de-marzo-fue-del-67-la-mas-alta-en-20-anos/#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica,\)%20aument%C3%B3%20%2C5%25.](https://chequeado.com/hilando-fino/la-inflacion-de-marzo-fue-del-67-la-mas-alta-en-20-anos/#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica,)%20aument%C3%B3%20%2C5%25.)

³ Sitio Web: Chequeado. Fecha de Publicación: 22 de febrero de 2021. Fecha de consulta: 16 de abril de 2022. <https://chequeado.com/el-explicador/que-datos-hay-sobre-la-emigracion-argentina-reciente/>

⁴ Diario Digital *Ámbito*.com. Fecha de publicación 15 de abril de 2022. Fecha de consulta 16 de abril de 2022 <https://www.ambito.com/semana-santa/2022-record-ocupacion-hotelera-todo-el-pais-n5417704>

anteriores generaciones en donde había una estructura que condicionaba las decisiones que se tomen. En la actualidad, los jóvenes necesitan tiempo para disfrutar y vivir experiencias únicas llevándolos a viajar más porque entienden que la vida es una y hay que disfrutarla, siendo este un nicho de mercado que las empresas de turismo deben aprovechar para ofrecerle sus servicios a estas generaciones. De acuerdo con una encuesta realizada por el Diario digital La Nación, los viajeros quieren recuperar el tiempo perdido. El 62% de los encuestados dicen que les da lo mismo el destino del viaje, porque lo único que quieren es irse de casa por un tiempo. Un 80% de argentinos va a cambiar completamente todo lo que solían elegir antes y ahora van a preferir unas vacaciones flexibles en las que sea mejor dejarse llevar⁵.

Factores tecnológicos:

El uso de la inteligencia artificial por medio de bots revolucionó la industria siendo normalmente este el primer contacto que tiene el cliente con la compañía, motivo por el cual debe estar programado para que este asistente virtual pueda dar respuestas comunes a los clientes, como así también la inclusión de un enlace que permita ser atendido por una persona humana a través de aplicaciones de mensajería para dar las respuestas más específicas o puntuales que realizan los clientes. En el caso de la industria del turismo, estos pueden funcionar las 24 horas del día, los 7 días de la semana, y pueden codificarse para conversar en varios idiomas distintos a diferencia del personal humano. Se pueden utilizar como agentes simulados de atención al cliente. Un chatbot puede operar como agente de viajes o alojamiento, y los clientes pueden enviarles fácilmente mensajes con sus requisitos de reserva. La agencia de viajes puede programar su chatbot para responder en un lenguaje sencillo y actuar como agentes de viajes en línea, teniendo en cuenta las preferencias y el presupuesto de sus clientes y ofrecerles recomendaciones personalizadas al igual que un agente de viajes real⁶.

También la omnicanalidad es un avance de la tecnología en las agencias de turismo en donde se busca centralizar toda la operatoria de ventas de la empresa a través de medios digitales llegando a la mayor cantidad de potenciales clientes por todos los canales de comunicación externo, con la finalidad de generar en la persona la necesidad de utilizar los servicios.

⁵ Diario digital: La Nación. Fecha de publicación: 3 de abril de 2022. Fecha de Consulta: 16 de abril de 2022 <https://www.lanacion.com.ar/turismo/los-inesperados-cambios-a-lo-hora-de-planificar-vacaciones-luego-de-las-restricciones-nid03042022/>

⁶ Virtualspirits Fecha de publicación: S/F. Fecha de consulta: 16 de abril de 2022.

<https://www.virtualspirits.com/es/chatbots-para-viajes-que-son.aspx#:~:text=Los%20chatbots%20para%20agencias%20de,en%20las%20empresas%20de%20viajes.>

Factores ecológicos:

Dentro de este factor se puede mencionar la creciente actividad de las personas por los destinos ecológicos buscando vivir una experiencia nueva al estar en contacto con la naturaleza, como también la promoción de los diversos estados en materia de ecología. De acuerdo con la nota publicada en la revista digital Pulso turístico, los destinos del mercado de ecoturismo en 2021 tuvo una valoración por mas de 17.000.000 de dólares en todo el planeta, lo que representa un crecimiento del 15% si se valora con respecto a años anteriores⁷. Esta nueva forma de hacer turismo lleva a que los visitantes tengan una mayor conciencia ecológica y por lo tanto se preserve el medioambiente dejando de lado los lujos del turismo tradicional para vivir una experiencia netamente ecológica.

Factores Legales:

En este último aspecto se puede mencionar la ley número 27.563 que aún se encuentra vigente, sancionada por el Congreso Nacional el 21 de septiembre de 2020 de sostenimiento y reactivación productiva de la actividad turística nacional. Esta tiene por objeto la implementación de medidas tendientes al sostenimiento y reactivación de la industria turística nacional, paliando el impacto social, económico y productivo en el turismo; actividad duramente perjudicada como consecuencia de la pandemia por coronavirus COVID-19. Y el levantamiento de todo tipo de restricciones para el ingreso como egreso de personas ya sea por vía terrestre o aéreo de acuerdo con el decreto 63/2022 del Ministerio de Turismo de la Nación.

El próximo análisis por realizar será aquel que permite conocer como Lozada está posicionada en el ámbito interno a través de sus fortalezas y debilidades, y cómo el contexto externo puede generarle oportunidades para aprovechar, o amenazas que podrían ser perjudiciales para la compañía.

⁷ Revista digital Pulso Turístico. Fecha de Publicación 29/03/2022. Fecha de Consulta 16/04/2022
http://www.pulsoturistico.com.ar/mas_informacion.asp?id=12454&titulo=Alto-crecimiento-para-el-mercado-del-Ecoturismo

Diagnostico organizacional

Tabla 1- Análisis FODA

Fortalezas

- Personal que conoce la industria
- Empresa reconocida por su red de franquicias
- Sucursales instaladas estratégicamente
- Esta en un proceso de planificación estratégica

Debilidades

- Escasas en canales de comunicación
- Falta de desarrollo de perfiles IT.
- Dependencia de recursos humanos al área de administración
- Poco desarrollo de los mandos medios

Oportunidades

- Extender la red de franquicias
- Diversificar la cantidad de proveedores
- Contar con viajes vacacionales en todos los segmentos del mercado

Amenazas

- Cepo cambiario que limita la compra de moneda extranjera
- Imposibilidad de financiar pasajes con tarjeta de crédito
- Crecimiento de las multinacionales que operan en el país como Despegar y Al Mundo con mejores promociones

Fuente: Elaboración propia

En función de lo abordado, se puede concluir en materia de análisis que las principales fortalezas que tiene Lozada viajes están en contar con personal altamente calificado para operar dentro de la industria del turismo, debido a que éstos en sus procesos de selección únicamente tienen en cuenta a perfiles que hayan trabajado o tengan la experiencia de haber viajado por el país y el mundo, y la mayoría de los trabajadores ingresan por ser referidos de otros empleados que ya trabajan en la compañía.

Lozada al tener una red de franquicias de más de 80 locales en 13 provincias Argentinas, es una empresa reconocida en todo el interior, que goza de mucho respeto debido al profesionalismo que la caracteriza y los más de 30 años operando en el mercado. Estas sucursales están estratégicamente instaladas de acuerdo con la densidad demográfica del lugar y teniendo en cuenta la población con mayores ingresos.

Es de destacar que la compañía tenga una planificación estratégica y busquen siempre estar a la vanguardia del mercado porque esto le posibilita no perder vigencia y poder hacerle frente a sus competidores más poderosos. Para el quinquenio 2018- 2023 la empresa busca lograr la omnicanalidad.

Entre las debilidades más importantes, se pueden destacar que la empresa tiene una sola persona dentro del departamento de administración que se encarga de la gestión del personal lo que lleva a que los procesos no estén totalmente definidos y se generen procesos de capacitación únicamente mediante el campus en todo lo relativo a lo administrativo. También tiene una carencia importante al no contar con un área de sistemas que le permita llevar adelante procesos de digitalización y solamente contando con un asesor externo en esta materia.

Asimismo, se detecta una gran falencia en canales de comunicación interna siendo el teléfono y correo electrónico el único medio por el cual se organizan las tareas y se comunica con sus socios estratégicos.

En lo que refiere a las oportunidades, se puede mencionar la posibilidad de buscar nuevos mercados mediante la instalación de franquicias en provincias donde aún no tienen presencia para ganar mayor terreno en el mercado y darle mayor visibilidad; así como también generar campañas de marketing en medios gráficos o televisivos como lo hacen sus principales competidores para tener mayor masividad de llegada a sus clientes, buscando unificar el mensaje con sus socios porque estos hacen sus propias campañas.

Las amenazas con las cuales tendrá que luchar son los escasos dólares que lleva a que el estado regule la compra de moneda extranjera mediante la aplicación del cepo cambiario, la falta de financiación sobre los pasajes y paquetes vendidos hacia el exterior o todo lo que este por fuera del programa ahora 12 y el crecimiento de sus principales competidores que por la masividad que manejan pueden generar mejores promociones a sus clientes.

Análisis desde el perfil de los recursos humanos

Desde la visión profesional de los recursos humanos y realizando un primer análisis sobre la compañía, se puede determinar que la casa central ubicada en la Provincia de Córdoba tiene un organigrama muy robusto en lo que hace a las operaciones, pero con mucha interdependencia de los sectores administrativos. El área de recursos humanos no existe como tal, solo hay una profesional que está dentro de la gerencia de administración equiparando esta posición con la del tesorero, motivo por el cual se puede inferir que Lozada minimiza la gestión de su capital humano al no contar con un departamento que gestione a todos sus colaboradores.

Si bien se desconocen los organigramas de las franquicias, todo apunta a que la gestión en cada uno de los locales es informal, en donde el franquiciado se encarga de seleccionar, capacitar, evaluar el desempeño y aplicar políticas; lo que significa que la casa central se desentiende de ese capital humano, siendo responsabilidad del franquiciado atender las necesidades del personal.

También se evidencia que no hay una persona que se ocupe de unificar la forma de trabajar de todas las franquicias y que sea el nexo entre la central y las sucursales, siendo esta una falencia dentro del organigrama debido a que es muy difícil que todas las personas que pertenecen de forma indirecta vivenciar la cultura de la empresa.

Si bien tiene políticas de recursos humanos, estas son enunciados en donde no hay un plan trazado para su cumplimiento, Lozada es una empresa sumamente burocrática debido al innumerable cantidad de procesos y políticas que tiene para cada sector y por lo tanto esto hace referencia a un estilo de administración autocrático en donde el poder de decisión está centrado en la figura del director.

En cuanto al estilo de gestión que indica que aplican dentro de los recursos humanos, es el de competencias y objetivos que tiene la compañía (esto aplica únicamente a la sede central).

Si bien indican que tienen este tipo de gestión para los procesos de selección, no realizan pruebas situacionales, de conocimiento técnico o psicológicas; son más bien por colocación debido a que el canal de reclutamiento es por referidos, o sea amigos, familiares o conocidos de quienes trabajan en la compañía, teniendo un candidato para un puesto vacante. En cuanto a los requisitos para ocupar un puesto dentro de la compañía, lo único importante es contar con experiencia o conocimiento del mundo de los viajes, motivo por el cual no se aplica en la selección la concepción de gestión por competencias.

Dentro de los procesos de selección se deja afuera al responsable de recursos humanos debido a que las entrevistas las realiza el encargado del sector donde se produjo la vacante o sea su proceso es poco profesional.

Las capacitaciones que ofrece la compañía son mediante la tecnología a través del Campus Lozada y estas apuntan a el conocimiento técnico para tener mayores niveles de ventas y conocer el sistema que utiliza la compañía para la gestión de los viajes. No cuentan con capacitaciones presenciales o por medios electrónicos para desarrollar nuevas habilidades o

perfeccionarlas, siendo esta una condición de la gestión por competencias, únicamente desarrollando conocimientos técnicos no se logra tener personal motivado y que pueda dar respuesta en un mercado competitivo.

El plan de motivación está orientado únicamente a el incentivo económico debido a que no cuentan con un plan de carrera que mejore las competencias del personal y permitan el crecimiento del colaborador.

De acuerdo con lo que indica la compañía, los procesos de recursos humanos y los objetivos de la compañía están desacoplados, no siguen una misma línea, lo que provoca que no puedan alcanzar la excelencia y esto se debe a la poca autonomía que le dan al área para poder gestionar.

En relación a la comunicación, los únicos canales con los que disponen son el teléfono de línea y el correo electrónico, reconociendo la casa matriz que es necesario para mejorar la rentabilidad del negocio tener reuniones periódicas con los franquiciados debido a que únicamente se realizan de forma anual.

Normalmente, la asistencia que tiene Lozada a sus franquiciados se da cuando los problemas escalan y se necesita de una solución que no puede resolver el local de atención, lo que da como resultado una escasa relación de quienes trabajan en las franquicias con la casa central.

No tiene un estilo de liderazgo determinado, pero de acuerdo con la información disponible se puede inferir que este es autocrático debido a que las decisiones son tomadas por el directorio y se deben cumplir las órdenes emanadas desde la dirección.

Marco Teórico

En el presente apartado se abordan los conceptos centrales que forma parte del reporte de caso siendo estos: comunicación, comunicación interna, plan de comunicación. liderazgo, liderazgo coach.

La comunicación es el proceso a través del cual una o más personas transmiten a otra u otras, y por cualquier procedimiento, mensajes de contenido diverso, utilizando de forma intencional signos y símbolos que tienen de sentido para ambas partes, y por el cual se establece una relación que produce ciertos efectos (Herbas , 1998)

Según De Fleure (1993), la comunicación ocurre cuando un organismo codifica una información en señales y pasa a otro organismo que decodifica las señales y es capaz de responder adecuadamente.

Robbins (2004) establece que hay dos tipos de comunicación las formales e informales en el caso de las primeras son aquellas que siguen la cadena establecida por la autoridad de la empresa. A través de estas redes se transmite la información que tiene que ver con las tareas y funciones de los miembros. En cambio, las redes informales no están establecidas por la empresa, surgen de forma no oficial y puede tener cualquier tipo de dirección. En ellas surgen y circulan los rumores.

Se puede definir a la comunicación interna como la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido (Muñiz, 2017).

Según Lee, T. (1997), la estructura y el proceso de comunicación interna deben reflejar el hecho de que comunicación es un medio, no un fin para el suceso, siendo el propósito indispensable del trabajo de comunicación, mejorar el desempeño de los negocios de la organización.

“la organización emerge de la comunicación, debiéndose observar, en el proceso de construcción de su identidad, los textos y los actos comunicativos que son promovidos por las personas en el desarrollo de sus relaciones” (Tylor & Van , 2000, pág. 45).

Morrearle (2007) sugiere que hay un intenso cambio de visión organizacional en el cual una realidad no se comunica, sino que se construye, lo que ciertamente faculta a las personas,

al crecimiento y el entendimiento de aquello que ellos propios crean. Se vive un mundo donde todo se comunica, y la comunicación es fundamental para la calidad de vida de las personas

La perspectiva de comunicación envuelve tres aspectos. El primero ve organizaciones, familias, personas y naciones como un aglomerado de personas en conversación. Por ejemplo, una organización puede ser vista como un aglomerado de conversaciones y los gerentes como orquestadores de esas conversaciones en vez de aportadores de informaciones y poder. El segundo consiste en ver a la comunicación sustancial y tener en consecuencias a sus propiedades. Comunicación no es un vehículo neutro sobre el cual la realidad eterna es comunicada, ni son valores como estructura social o cultura transmitidos. El tercer aspecto consiste en tratar valores, personalidades, actitudes, relaciones de poder y estructura social y económica como «hechas», y no encontradas. A partir de este posicionamiento la comunicación pasa a ser vista como constituida según los «patrones de reciprocidad de acción comunicativa (Perse, 1989)

El plan de comunicación interna es un documento en donde se precisan las estrategias y las tácticas que realizará la organización en torno a la gestión de la comunicación y la información en un tiempo determinado, con el objetivo principal de obtener la fidelización (Brandolini & Gonzales Frigoli, 2009).

Según Jáuregui, F. (1990) el plan de comunicación interna es aquel que debe regir las relación interna y externas de la dirección de una empresa o institución, debe estar pensado estratégicamente para que estos puedan interactuar con los públicos o grupos interesados. Todo plan de comunicación es la radiografía de la compañía, que se puede diagnosticar, ver cuáles son las áreas de mejora y realizar los cambios necesarios frente a los problemas detectados para tener una comunicación integral.

Los objetivos que persigue el plan de comunicación interna deben estar definidos por la dirección y abrazados por los equipos de trabajo, ya que tiene que estar alineado a la estrategia empresarial. Normalmente, se establece un objetivo general que coincide con lo que se quiere comunicar de acuerdo con la imagen corporativa que se muestre y una serie de objetivos específicos, concretos y ordenados por prioridades o importancia para cada una de las áreas involucradas. El desarrollo de un programa de comunicación interna facilita la detección de los puntos en los que se debe poner mayor atención (Barranca, 2009).

Se puede definir al liderazgo como la relación interpersonal dinámica que requiere ciertas habilidades, que el mismo líder puede ir desarrollando o descubriendo en su ejercicio (Madrigal , 2020).

De acuerdo con Carrasco Esquivel (2006) la función del líder es la habilidad para influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados de cualquier otra institución.

Existen distintos tipos de líderes motivo por el cual Ayaub (2011) afirmó que los estilos de liderazgo son desarrollados por los actos y comportamientos de los líderes, quienes a veces pueden influir en los miembros de la organización. Asimismo, los estilos de liderazgo dependen de los antecedentes, conocimientos, valores y experiencias que se obtienen a lo largo de la vida cotidiana.

Es así como de los diversos estilos nace el líder coach que puede definirse “como quien conduce a alguien de un lugar a otro y, por extensión, el entrenador, especialmente en el ámbito deportivo, que conduce a un atleta o un equipo a desarrollar su potencial hasta su máximo rendimiento” (De Andres, 2014, pág. 24).

Para Casado Alcade (2013) la utilización del coaching por parte del coach es una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida. Esto implica que el coach tiene varias responsabilidades: Descubrir, aclarar y alinear qué quiere lograr el cliente; Estimular al cliente a auto descubrirse; Obtener del cliente sus propias soluciones y estrategias ; Mantener la responsabilidad del cliente.

El líder no tiene por qué ser alguien que ordena o coordina, sino que puede ser simplemente una persona inspiradora que influye en los demás, no tiene que formarse como tal porque todos tenemos un líder en el interior que, en la gran mayoría de los casos, ha sido acallado durante el proceso de socialización para evitar el rechazo, obligándole a comportarse como el grupo. Durante el ejercicio del coaching se vuelve a sacar a la luz ese líder interno eliminando las capas adheridas que lo han ocultado en lo más hondo (Morencos, 2017) .

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

Según la información analizada provista por Lozada Viajes, se puede indicar que los problemas más importantes que debería solucionar son la falta de gestión de la comunicación interna con sus franquiciados debido a que cuentan con canales obsoletos y reuniones anuales lo que lleva a que la franquicia no se sienta parte de la organización.

Solamente fluye la comunicación cuando un problema no se puede resolver en las bases, además de no contar con un profesional que asista en la gestión del franquiciado y esto se debe a la falta de un perfil coordinador de todas las sucursales y el estilo de gestión burocrática que tiene la sede central.

Si bien existe una oficina de recursos humanos, esta no tiene injerencia en los procesos de selección o capacitación debido a que se priorizan perfiles con conocimientos técnicos independiente de las competencias que requiere la posición. Las franquicias en este sentido deben encargarse de los procesos de recursos humanos, recibiendo únicamente cursos mediante el campus virtual que están orientadas a cuestiones técnicas.

Además de lo antes mencionado, no se procura que los mandos medios estén poco desarrollados teniendo un estilo de liderazgo más autocrático procurando que se cumplan las ordenes de acuerdo con los procedimientos establecidos por la compañía.

Justificación del problema

Es importante que Lozada revierta esta situación con sus franquiciados y genere lazos duraderos porque esto mejorara los niveles de venta al tener una mayor identificación quienes están fuera de la sede central con los objetivos empresariales y sentirán que forman parte de la compañía además de comenzar a construir con todos los sectores una cultura participativa e inclusiva, dándoles herramientas de mejora continua y propiciando la interrelación entre la asa central y sus subsidiarias, además de formar a los mandos medio en liderazgo coach para que acompañen la transformación comunicacional y generen mayores sinergias en los equipos.

Conclusión Diagnostica

Vale la pena que Lozada invierta en un plan de comunicación y la formación de sus mandos medios en liderazgo coach para mejorar la forma en que se transmiten los mensajes dentro de la organización y generar una mayor llegada a los franquiciados con quienes se ven una vez al año en reuniones sociales buscando propiciar una mayor bidireccionalidad en los

procesos de comunicación interna, no solo transmitiendo los objetivos vía correo electrónico sino mas bien buscando fomentar el trabajo en equipo.

Plan de implementacion

En este apartado se trabajará sobre el plan de acción que se propone realizar en Lozada Viajes con la finalidad de mejorar los procesos de comunicación con las franquicias brindándole mayor cantidad de canales y mejorar el estilo de los mandos medios y responsables de franquicias.

Objetivo General

Mejorar la comunicación entre las franquicias y la casa central a través de un plan de comunicación interna y generar competencias en los mandos medios y directores para que sean mas eficientes en la gestion de los equipos de trabajo

Objetivos específicos

1. Mejorar las relaciones humanas y reforzar los objetivos de ventas realizando reuniones bimestrales ente la dirección y los responsables de franquicias.
2. Poder resolver los conflictos que se presentan con los clientes mediante la administración de nuevos canales internos que generen sinergia entre la casa matriz y las franquicias.
3. Dotar de competencias blandas a los mandos medios, directores y responsables de franquicias mediante la capacitación en liderazgo coach.

Alcances

Geográfico: el plan de implementacion aplica a la casa matriz de Lozada Viajes y sus franquiciados distribuidos en 13 provincias Argentinas.

Temporal: el tiempo de implementacion del plan de acción está calculado en 6 meses.

Acciones

Programa 1 - Conectándonos

Este primer programa tiene como finalidad poder gestionar la comunicación entre los franquiciados y la casa central de la Lozada Viajes, buscando mejorar las relaciones humanas y mejorar los objetivos de venta mediante la aplicación de reuniones bimestrales en donde cada uno de los responsables de las franquicias puedan tener voz propia y puedan informar a la casa matriz sobre lo que sucede en la organización.

Debido a que Lozada cuenta con 80 sucursales distribuidas en todo el país, las reuniones se segmentaran por zona geográfica para poder entender la problemática de cada zona. Se

dispondrán de 5 zonas: norte, noroeste, noreste, centro y sur. Estas reuniones servirán para poder escuchar las demandas de las franquicias en cuanto a necesidades operativas que tengan, contar los proyectos de la compañía a corto plazo, poder tener algún tipo de dinámica o capacitación que mejore la administración de las franquicias, o simplemente poder hablar de temas trascendentales que atraviesan a toda la organización.

Serán obligatorias para todos los responsables de franquicias, el director de la compañía y también se designará a uno de los mandos medios para que sea el responsable de gestión de franquicias, en el cual se canalizaran todas las observaciones realizadas por estos. Participará también el área de recursos humanos quien oficiará de secretario tomando nota de los problemas planteados para darle seguimiento y solución pudiendo aprovechar la situación para darles tips sobre la gestión del capital humano de cada sucursal.

Los temas a tratar serán consensuados con una semana de anticipación en donde los franquiciados enviarán los temas que les gustaría tratar y luego se diseñara la orden del día en función de lo que el directorio necesite abordar.

Las cuestiones que queden pendiente de resolución serán contestadas a la brevedad en el caso que se traten de temas urgentes que requieren intervención de la casa central y los de menor importancia serán resueltos en la reunión siguiente.

Estas reuniones serán mediadas por la tecnología vía zoom en la cual se adquiere una licencia y permite tener hasta 800 personas conectadas en el mismo momento. Se estipula una duración máxima de 3 horas, a realizarse los primeros martes de mes para la zona norte, los segundos para noroeste, el tercero para el noreste y el último para la zona centro.

El tiempo de implementación de esta primera acción se estipula en el siguiente cronograma:

-  Coordinación de agendas para reuniones bimestrales con franquiciados (1 semana)
-  Envío de temas a incorporar en la orden del día (2 semanas previas a la reunión)
-  Realización de la reunión virtual (4 semanas)
-  Feedback y seguimiento (1 semana)

Las reuniones se articularán de la siguiente manera:

- Mensaje del director con respecto a logros alcanzados por casa sucursal
- Apertura de la reunión con planteos realizado por los franquiciados
- Posibles soluciones a cargo del responsable de franquicias y el director

- Capacitación sobre procesos de gestión del personal o formación en ventas asertivas.
- Presentación de objetivos bimestrales por zona
- Últimas palabras de los franquiciados y el director

La implementación de estas reuniones tiene un costo del uso de la licencia zoom de 199,90⁸ dólares al año, lo que da un total tomando el tipo de cambio actual de \$ 120,67 dólar oficial⁹ lo que da un total de \$ 24.141,93.

Para evaluar la efectividad de esta acción se tomará como valor cualitativo la baja en los reclamos que realizan los franquiciados de forma mensual y la satisfacción por sentirse escuchados; y de forma cuantitativa un incremento en las ventas de las sucursales al contar con mayor cantidad de herramientas para hacer ventas efectivas.

Las limitaciones que puede tener esta acción es que, por cuestiones administrativas, por mas que sean obligatorias haya muchos franquiciados que no participen, o que se dispare el precio del dólar y no sea viable el gasto para la compañía.

Programa 2 – Modernizándonos

Este segundo programa tiene por finalidad modernizar los canales de comunicación existentes en Lozada Viajes con los franquiciados mediante la implementación de un chat en tiempo real que les permita interactuar con una persona de la casa central en caso de que surja algún tipo de problema que necesite ser resuelto urgente.

Por este motivo, los responsables de franquicias contarán con los nombres de las personas encargadas de cada sector para poder darle respuesta al cliente externo y propiciando que quienes están en la parte corporativa puedan también comenzar a estrechar lazos con aquellos que forman parte de la operativa, debido a que las relaciones entre los franquiciados y los analistas o jefes de la sede central de Lozada es inviable debido a que solo se conocen por teléfono o por envío de correos electrónicos.

Esta nueva herramienta social busca dinamizar la comunicación interna de Lozada dotando de un canal eficaz para lograr grandes resultados. En caso de que no se encuentre a la persona buscada será el responsable de franquicias quien de respuesta a los franquiciados.

⁸ Zoom Us. Fecha de publicación 25/06/2022. Fecha de consulta 25/06/22 <https://zoom.us/pricing>

⁹ BCRA Fecha de publicación: 3/06/2022 Fecha de consulta: 3/06/2022 http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Tipos_de_cambios.asp

El chat en tiempo real será contratado mediante la empresa Skype empresarial que permite sincronizar los correos electrónicos de dominio propio de todos los integrantes de una empresa.

Las principales ventajas que permite esta herramienta de comunicación interna es que le permite a una organización agregar hasta 250 personas a reuniones en línea, proporciona seguridad a nivel empresarial, permitiéndole administrar cuentas de empleados y integrarlos en las aplicaciones de Office.

En cuanto a las acciones específicas para la implementación serán las siguientes:

-  Contratación de la licencia (1 semana)
-  Creación de cuentas de usuarios y contraseñas (2 semanas)
-  Capacitación al personal sobre su uso (3 semanas)
-  Lanzamiento y salida a producción (2 semanas)

El costo que tiene la implementación de esta herramienta social es de \$ 830,40 por usuario registrado por mes ¹⁰. De acuerdo con la cantidad de empleados de Lozada, 120 personas entre franquicias y personal corporativo, da un total de \$ 99.648 mensuales.

Esta acción se evaluará mediante una encuesta de satisfacción que se medirá del 1 al 5 en donde 1 es totalmente insatisfecho y 5 totalmente satisfecho, preguntándole a los franquiciados ¿ Cuán útil fue la herramienta para la operatoria diaria de la sucursal/ equipo de trabajo? ‘¿ Lograron tener soluciones a problemas difíciles de resolver? ¿Cuán satisfecho están con las herramientas de comunicación desarrolladas? Esperando que al menos el 50% de las personas estén satisfecho o sea con un promedio de nota 4.

En relación a las limitaciones de esta acción, se puede mencionar que el mayor inconveniente que pudiera aparecer es que se utilice para fines sociales y se genere radio pasillo motivo por el cual es necesario que exista una política.

Programa 3 – Transformación

El último programa que se aplique en Lozada Viajes será la capacitación en liderazgo coach de todas aquellas personas que tienen rango ejecutivo en la compañía, buscando

¹⁰ Microsoft. Fecha de publicación: 3 de junio de 2022 Fecha de consulta: 3 de junio de 2022 <https://www.microsoft.com/es-ar/microsoft-365/business/compare-all-microsoft-365-business-products-b>

transformar el estilo administrativo que tienen para convertirse en verdaderos gestores de equipos de trabajo de alto rendimiento.

La formación en liderazgo coach permite potenciar las habilidades del personal ejecutivo quienes con la aplicación de elementos tales como el feedback y la escucha activa logran comprometer a los empleados en pos del cumplimiento de los objetivos del área.

El proceso de capacitación se realizará mediante el Instituto Mariano Moreno que brinda formación al personal ejecutivo de una empresa, y entre ellos un curso de coaching con una duración de 8 jornadas asincrónicas, que contratando una licencia permite que quien se este formando pueda realizar el curso dentro de los 6 meses del alta de los usuarios.

Es uno de los cursos más atractivos debido a que en los videos que están precargados las personas pueden aprender no solo desde el punto de vista teórico sino también lúdico.

Será obligatorio para todos los responsables de franquicias, directivos, gerentes y mandos medios que son en total 90 personas teniendo un costo de \$ 3.250¹¹ por licencia, lo que da un total de \$ 292.500.

Para su realización se seguirá el siguiente cronograma:

-  Contratación de la consultora (1 semana)
-  Habilitación de ingresos (1 semana)
-  Comunicación forma vía correo electrónico a los alcanzados por el proceso (1 semana)
-  Dictado del curso (8 semanas)
-  Evaluación final (1 semana)
-  Entrega de certificados (2 semanas después de la finalización del curso)

En cuanto a la forma de evaluar el curso de coaching, será mediante la aplicación de feedback que permitan ver si los mandos medios desarrollaron competencias comunicacionales después de 4 semanas de la finalización del curso.

Las limitaciones de este plan están dadas por el entusiasmo y las ganas de mejorar las competencias que tengan los colaboradores que tomen el curso.

Presupuesto general

-  Programa 1 - \$ 24.141,93 mensuales

¹¹ Instituto Mariano Moreno. Fecha de publicación: 3/03/2022 Fecha de consulta 25/06/2022

- + Programa 2 - \$ 99.648 mensuales
- + Programa 3 - \$ 292.500 por única vez
- + Costo total del proyecto - \$ 416.289,9 mensuales

Conclusiones

Se concluye el presente reporte de caso indicando que los problemas detectados en Lozada Viajes, según el análisis realizado con respecto a la comunicación interna y estilo de liderazgo, pudieron ser subsanados mediante la aplicación de un programa que permite la gestión de cada franquicia entendiendo su particularidad, escuchándolos en reuniones, teniendo herramientas digitales que simplifiquen la transmisión de la información y permitan la rápida solución de problemas existentes. Además de darle a quienes tienen el poder, la posibilidad de mejorar su calidad de liderazgo para aumentar la satisfacción del cliente interno y fidelizarlo.

El aporte que genera este trabajo a Lozada es poder transformar una realidad que es su falta de comunicación interna tomando a las franquicias como unidades de negocios separadas en donde cada una debe autogestionarse sin intromisión de la casa central, lo que significó por mucho tiempo que no se los desarrollara. Esta implementación lo que busca es que haya mayor interrelación entre la parte corporativa y la operativa para que el cumplimiento de los objetivos sea trabajando en equipo.

Las recomendaciones que se le pueden hacer a Lozada en función del programa presentado es monitorear cómo evolucionan las franquicias con las reuniones mensuales y estimular el uso del chat interno para lograr mayores sinergias.

En cuanto a temas no abordados, se recomienda que el departamento de recursos humanos pase a ser un área autónoma para lograr mejoras en la gestión de su capital humano teniendo políticas y procedimientos.

También se debería tener un colaborador que se dedique únicamente a la asistencia de los franquiciados y este sea un referente para las sucursales, llevando a que la solución de problemas se canalice con una persona.

Por último, Lozada debería comenzar a medir el impacto de sus trabajadores mediante la creación de una evaluación de desempeño.

Referencias

DE LIBROS

- Ayoub, J. (2011). *Estilo de liderazgo y su eficacia en la administracion publica* . Mexico D.F.: Lulu Entreprises Inc. .
- Barranca, L. (2009). *Comunicacion interna* (Vol. Primera Edicion). Lima: Ambar.
- Brandolini, A., & Gonzales Frigoli, M. (2009). *Comunicacion interna*. Buenos Aires: La Crujia .
- Carrasco , E. (2006). *El liderazgo en las bibliotecas del sistema*. Mexico : UNAM.
- Casado Alcade, B. (2013). *Manual de Coaching* (Vol. Primera Edicion). Madrid: CEP.
- Cruz, E. Y., & Jácome, K. T. (2018). Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa . *Espacios*, 20.
- De Andres, A. (2014). *¿ En que consiste el coaching educativo?* (Vol. Segunda Edicion). Madrid: UPM.
- De Fleure, M. (1993). *Teoria de la comunicacion de masas*. Buenos Aires : Paidos .
- Herbas , F. (1998). *Como dominar la comunicacion verval y no verval*. Madrid : Payor .
- Jauregui, F. (1990). *Tarjeta de presentacion: literatura en la empresa* (Vol. Primera Edicion). Madrid: Ideas empresariales.
- Lee, T. (1997). *Las cinco dimensiones de la comunicacion intera estrategica* (Vol. Primera Edicion). Mexico D.F.: Manageme Communication.
- Loaiza, C., & Pirela, L. (2018). Liderazgo en las organizaciones Venezolanas. *Revista Venezolana de gerencia*, 4.
- Madrigal , B. (2020). *Lideres y Liderazgo*. Mexico : Editorial Universidad de Guadalajara.
- Morencos, M. (2017). *Coaching* (Vol. Segunda Edicion). Malaga: Interconsultin Bureau.
- Morreale, S. (2007). *communication: motivation, knowledge, and skills* (Vol. Segunda Edicion). Estados unidos: Thomson Wadsworth.
- Muñiz, R. (2017). *Marketing en el Siglo XXI*. Madrid: UOC.
- Perse, W. (1989). *Comunicación y condicion humana*. Illinois: Carbondale.

Robins, P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico : Pearson Prentice Hall .

Salazar Fernandez, N. (2016). El coach empresarial, una nueva tendencia para gestionar. *Revista de la universidad de nueva granada*.

Tylor, J., & Van , E. (2000). *La organizacion emergente: Comunicacion y superficie*. Madrid: Diaz de Santos .

FUENTES WEB

Chequeado (13 de abril de 2022). La inflación de marzo fue del 6,7%, la más alta en 20 años. <https://chequeado.com/> Recuperado el 16 de abril de 2022 de [https://chequeado.com/hilando-fino/la-inflacion-de-marzo-fue-del-67-la-mas-alta-en-20-anos/#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica,\)%20aument%C3%B3%206%2C5%25](https://chequeado.com/hilando-fino/la-inflacion-de-marzo-fue-del-67-la-mas-alta-en-20-anos/#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica,)%20aument%C3%B3%206%2C5%25).

Chequeado (22 de febrero de 2021) Fecha de consulta: 16 de abril de 2022. Qué datos hay sobre la emigración argentina reciente. <https://chequeado.com>. Recuperado el 16 de abril de 2022 de <https://chequeado.com/el-explicador/que-datos-hay-sobre-la-emigracion-argentina-reciente/>

Digital Ámbito.com, (15 de abril de 2022). Semana Santa 2022: récord de ocupación hotelera en todo el país. <https://www.ambito.com>. Recuperado el 16 de abril de 2022 de <https://www.ambito.com/semana-santa/2022-record-ocupacion-hotelera-todo-el-pais-n5417704>

La Nación, (3 de abril de 2022). Los inesperados cambios a lo hora de planificar vacaciones luego de las restricciones. <https://www.lanacion.com.ar>. Recuperado el 16 de abril de 2022 de <https://www.lanacion.com.ar/turismo/los-inesperados-cambios-a-lo-hora-de-planificar-vacaciones-luego-de-las-restricciones-nid03042022/>

Virtualspirits Fecha de publicación: S/F. Chatbots para viajes - ¿qué son y cómo funcionan? <https://www.virtualspirits.com>. Recuperado el 16 de abril de 2022 de <https://www.virtualspirits.com/es/chatbots-para-viajes-que-son.aspx#:~:text=Los%20chatbots%20para%20agencias%20de,en%20las%20empresas%20de%20viajes>.

Anexo

Anexo I – Programa de liderazgo coach

Modulo I. COACHING Y LIDERAZGO.

La persona más difícil de dirigir es uno mismo

Características que debe desarrollar un líder.

El Coaching como herramienta de aprendizaje y desarrollo profesional.

El líder que delega eficazmente y motiva a su equipo.

Transformación de grupos competitivos en equipos colaborativos.

Formas de motivación del equipo de trabajo.

Modulo II. FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO.

La importancia del autoconocimiento: Quien somos, hacia donde queremos ir y como lo haremos.

El Modelo del Iceberg.

La motivación, el compromiso y la confianza.

Autoevaluación de las habilidades y competencias.

Diseño y planificación de metas y objetivos individuales y colectivos.

Modulo III. LA COMUNICACIÓN COMO CLAVE EN EL LIDERAZGO.

Públicos, objetivos, mensajes y canales.

Elementos de la escucha Activa.

El contagio emocional.

El RoI de la comunicación interna

Habilidades de comunicación oral, escrita y gestual.

Aplicación de la Programación Neurolingüística (PNL)

Reuniones efectivas. Características.

Modulo IV. INTELIGENCIA EMOCIONAL: GESTION DE LAS EMOCIONES COMO LIDER.

Introducción al concepto de Inteligencia Emocional.

Cómo funcionan las emociones en nuestra mente y nuestro cuerpo.

Superación del “miedo y enojo”.

Herramientas prácticas para el manejo de nuestras emociones.

La empatía y el Rapport.

Equilibrio entre la vida privada y laboral.

Definición de conflicto.

La negociación como respuesta frente al conflicto.

Resolución y transformación de conflicto.