

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Diseño de un plan de comunicación digital y formación de líderes coach  
en Lozada Viajes”**

Alumno: Acosta, Pablo Alfredo

DNI: 39.190.231

Legajo: VRHU12343

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2022

## **Resumen**

El reporte de caso fue realizado en Lozada Viajes una empresa familiar nacida a fines de los 80, actualmente gestionada por la segunda generación siendo la red de franquicias número uno del interior del país. En la cual luego del análisis, se detectaron como problemas centrales la falta de comunicación entre sus públicos internos, principalmente la casa central y los franquiciados y un estilo de liderazgo que estaba orientado al cumplimiento de objetivos, motivo por el cual se diseñó un plan de implementación que tuvo como objetivo mejorar las relaciones interpersonales y generar sentimiento de comunidad entre la casa central de Lozada Viajes y sus franquiciados, mediante la implementación de un plan de comunicación y la formación de los mandos medios en liderazgo coach. Teniendo como resultado que la organización pueda comenzar a prestarle mayor atención a sus franquiciados, escuchándolos y transformando el modelo de gestión reactivo por uno proactivo.

Palabras clave: Comunicación Interna – Comunicación Digital – Liderazgo Coach

## **Abstract**

The case report was carried out in Lozada Viajes, a family business born in the late 1980s, currently managed by the second generation, being the number one franchise network in the interior of the country. In which, after the analysis, the lack of communication between its internal audiences, mainly the head office and the franchisees, and a leadership style that was oriented towards meeting objectives, the reason why an implementation plan was designed, was detected as central problems. The objective is to improve interpersonal relationships and generate a sense of community between the headquarters of Lozada Viajes and its franchisees through the implementation of a communication plan and the training of middle managers in coach leadership. As a result, the organization can begin to pay more attention to its franchisees by listening to them and transforming the reactive management model into a proactive one.

Keywords: Internal Communication – Digital Communication – 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	12
Análisis desde el perfil de los recursos humanos	14
Marco Teórico	16
Diagnóstico y Discusión	20
Declaración del problema	20
Justificación del problema	20
Conclusión diagnostica	21
Plan de implementacion	22
<i>Objetivo general</i>	22
<i>Objetivos específicos</i>	22
<i>Alcances</i>	22
<i>Acciones</i>	22
<i>Programa 1 – Descentralizando la transmisión de la información</i>	22
<i>Programa 2 – Creando comunidad</i>	24
<i>Programa 3 – Potenciamos equipos</i>	26
Presupuesto general del proyecto	29

Conclusion	30
Referencias	32

## Introducción

### *Marco de referencia institucional*

Lozada Viajes será el objeto de estudio de este trabajo final, una empresa que está presente en el mercado desde fines de los años 80, la cual es gestionada por la segunda generación familiar. La compañía se encuentra actualizando su comunicación externa, buscando como uno de sus competidores más importantes la omnicanalidad, pero no sucede lo mismo hacia adentro de la organización, motivo por el cual se buscara generar mediante este reporte de caso, una solución a los problemas que se presentan en la comunicación interna entre la casa matriz y sus franquiciados, buscando que la comunicación sea bidireccional mediante la implementación de canales para la transmisión de la información, y mejorar las competencias de los mandos medios bajo la formación del paradigma del coaching organizacional, que contribuirá a mejorar los equipos de trabajo de Lozada Viajes.

La compañía nace en 1987 cuando Cecilia y Facundo luego de experimentar malas experiencias en sus viajes vacacionales, toman la decisión de comenzar a desarrollar el negocio de las agencias de viajes, el nombre con el cual bautizaron a este emprendimiento fue Lozada viajes, el primer destino en cubrir fueron las Playas de Brasil y debido al éxito que represento unos años más tarde, suman a su hijo Santiago como coordinador de estos viajes.

Sus otros dos hijos Juan Cruz e Iván se sumarán a la compañía en 1990 y el último en incorporarse será Javier en 1996, siendo una empresa netamente gestionada por todos los miembros de la familia, el impulso que trajeron los jóvenes llevo a que Lozada comience a profesionalizar su gestión y expanda su estructura, debido a la incorporación de un nuevo producto como son los viajes empresariales de las empresas de Córdoba, y luego con la apertura de tres locales propios, dos en su provincia natal y el ultimo en Buenos Aires, esto sucedió mientras se delineaba el sistema de franquicias que verá la luz en el mercado en 2006.

Entre los logros más importantes que tuvo la nueva gestión a cargo de Juan Cruz, quien se hace cargo en 2009 cuando sus padres se retiran, se puede mencionar la elección de Visa como la empresa de franquicias número 1 del interior del país, lo que le otorga la posibilidad de mejorar el financiamiento y campañas de marketing. También en esta categoría ingresa la certificación de normas ISO 9001 que obtuvieron en 2018.

En la actualidad la empresa cuenta con más de 80 locales franquiciados y está presente en 13 provincias de Argentina.

### *Descripción de la problemática*

Teniendo en cuenta la información relevada en Lozada Viajes se puede indicar que la misma posee canales de comunicación deficientes con sus socios estratégicos, los franquiciados, quienes únicamente recurren a la casa matriz cuando un problema escala, contando solamente con la línea telefónica y el correo electrónico como medio de comunicación y una reunión anual. Esta desconexión del responsable de la franquicia con sus franquiciados lleva a que estos últimos no estén identificados con la cultura que la compañía quiere propiciar en su casa central.

También se advierte que las personas son contratadas por la empresa, mediante referidos y teniendo en cuenta únicamente el conocimiento o la experiencia en el mundo de los viajes, pudiendo ser incompetentes para liderar equipos de trabajo, razón por la cual se vuelve necesaria la formación en un paradigma como el liderazgo coach.

### *Resumen de antecedentes*

Sobre la temática abordada de comunicación interna y liderazgo coach, algunos autores realizaron investigaciones previas que servirán como antecedentes de este reporte de caso.

Ramírez, Harold, Sarria, Edwin y Colorado Milton (2017), en la revista dominio de las ciencias, publicada en Manabí, Ecuador, en el artículo titulado: la comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas, expresan que cuando la comunicación interna es tomada como un elemento estratégico dentro de una compañía es posible conseguir algunos objetivos, como el integrar a todos los trabajadores en las normas, políticas y metas de la organización, al contar con el personal motivado e incrementando el sentido de pertenencia, también lleva a contar con un clima laboral positivo en la organización, cuando se enfoca en la bidireccionalidad entre directivos y trabajadores. Si la comunicación es efectiva se fomenta la participación de los trabajadores para que puedan orientar sus conocimientos hacia los objetivos empresariales.

En lo que refiere al liderazgo coach, Rodas Mario (2018) en la revista publicada por la Universidad Centroamericana José Simón Cañas, de El Salvador en el artículo titulado liderazgo con coaching o líder coach. El líder coach, es quien no solo debe ser transformador de los sistemas y procesos sino de las personas, siendo capaz de incorporar un nuevo sistema de aprendizaje para poder aprender en la acción. Su preparación es el fruto no tanto de incorporación de nuevos datos y conocimientos, sino de su habilidad para reflexionar sobre lo que está viviendo y sacar conclusiones de lo que recibe de sus colaboradores y entorno. Éste

tiene que estar preparado para recabar y recibir retroalimentaciones directas y constantes. Debiendo analizar a fondo lo que él opina sobre sí mismo y lo que opinan los demás. Una de las principales responsabilidades del Líder Coach es conseguir que la acción se convierta en hábito. Para ello tiene que trabajar el saber, poder y querer de ese sujeto, haciéndole sentir la ganancia que obtendrá.

#### *Relevancia del caso*

La relevancia que tiene para las empresas abordar los problemas de comunicación interna y de liderazgo coach, se sustentan sobre las necesidades de mejorar la gestión del capital humano y lograr que los objetivos empresariales no sean vistos como una obligación, sino más bien como un compromiso que asumieron y el sentido de pertenencia que pudieron experimentar trabajando para esa organización.

Siendo vital comprender que en la actualidad las personas son lo más importante que tiene una compañía, motivo por el cual es necesario gestionarlo y perfeccionarlo en un mundo cambiante y competitivo, en donde el desarrollo de competencias de los colaboradores puede hacer la diferencia entre el éxito o el fracaso.

Por lo tanto, este trabajo aportara una nueva mirada a lo que significa gestionar la comunicación mediante la generación de canales modernos que propician que junto con el desarrollo del paradigma del coaching se pueden lograr cambios positivos en el sentimiento de pertenencia y en la competitividad organizacional.

## **Análisis de Situación**

### *Descripción de la situación*

Lozada Viajes es una empresa que tiene presencia en 13 provincias argentinas, con más de 80 sucursales en las principales ciudades, estando su administración central en la Capital de la Provincia de Córdoba, gozando de una excelente reputación entre sus viajantes.

Si bien la compañía está en proceso de la aplicación de una planificación estratégica que le permitirá unificar todos sus canales de comunicación con el público externo, esto no sucede hacia adentro de la organización en donde la relación con los franquiciados es netamente comercial, no brindándole soporte sobre la actuación diaria de la franquicia, que goza de autonomía para contratar personal, manejar las finanzas y realizar campañas de marketing en redes sociales, lo que genera que la casa central no intervenga ni mejore lo que hace cada franquiciado, solo se ven una vez al año en la reunión que se realiza y se trabaja sobre temas que no son trascendentales para los socios estratégicos.

Lozada es una compañía que no cuenta con un departamento de recursos humanos, solo tiene un colaborador dentro del área de administración, lo que significa que la gestión del capital humano no es lo más importante para la empresa y esto se refleja en el proceso de selección, en donde únicamente se prioriza aquellas personas que vienen referidos por otros empleados y solo se tiene en cuenta el conocimiento de éstos sobre el mundo de los viajes. Cuenta con políticas de personal, pero solo son enunciados de lo que se espera lograr, estas no se traducen en acciones concretas y aplican únicamente a quienes trabajan en la casa matriz.

Las capacitaciones que le brindan a sus trabajadores están basadas en las necesidades que tienen en cuanto al conocimiento de la industria y los procesos que tienen que llevar adelante, no haciendo un análisis de cuáles son las reales necesidades de todos los trabajadores que tiene la compañía de forma directa en la central como aquellas que tienen los franquiciados.

Son cuatro las bocas de expendio con las que cuentan: la venta presencial, el e-commerce, varios canales desconectados entre si y la omnicanalidad, siendo los actores de esta multicanalidad los operadores mayoristas que venden a todas las agencias, las agencias independientes asociadas al grupo, las agencias franquiciadas y las que están afiliadas, esto demuestra que son muchos los públicos con los que interactúa Lozada para gestionar sus ventas, pero todos están inconexos, buscando que cuando finalice el proceso de planificación estos puedan estar integrados en un mismo módulo.



Pero para lograrlo necesitan una gran inversión en tecnología y principalmente en el desarrollo de software, motivo por el cual sería importante que incorporen personal de sistema de forma permanente a la organización, para lograr este tan deseado proyecto y también se le pueda brindar a sus socios estratégicos este servicio de mantenimiento de los sistemas informáticos.

### *Análisis del contexto*

Es necesario para el análisis del contexto realizar el PESTEL que permite conocer como las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales afectan a las organizaciones y a las decisiones que se tomen a futuro.

Grafico 1- Análisis PESTEL

#### Políticos

- Vacunas no aprobadas por la OMS
- Creacion del porgrama previaje

#### Economicos

- Cepo Cambiario
- Imposibilidad de financiacion en viajes
- Programa preaviaje

#### Sociales

- Turismo interno

#### Tecnologicos

- Utilizacion de la inteligencia artificial

#### Ecologicos

- Destinos sustentables

#### Legales

- Ley de sostenimiento del turismo

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con las variables identificadas en el análisis PESTEL, se puede concluir que de acuerdo con los factores políticos las empresas de viajes como Lozada tienen que procurar que las personas que viajen al exterior estén vacunadas contra el Covid-19 con vacunas que hayan sido aprobadas por la Organización Mundial de la Salud, debido a que en algunos países aún no está autorizado el ingreso de personas que hayan recibido dosis de Sputnik V una de las principales vacunas traídas por Argentina, para estos casos el Ministerio de Salud de la Nación indicó que quienes tienen que realizar viajes y están vacunados con esa fórmula pueden acercarse a los vacunatorios a recibir una nueva dosis con las que sí están aprobadas.

El 17 de marzo de 2022 La Nación publicó una nota realizada a la Ministra de Salud quien dio detalles de lo anteriormente expuesto, en donde se indicó que el Gobierno nacional habilitará una cuarta dosis para los argentinos que necesiten viajar al exterior y tengan dos aplicaciones de la vacuna Sputnik V. El anuncio está vinculado con que muchos países no aceptan la dosis fabricada por el Instituto Gamaleya, porque aún no fue aprobada por la Organización Mundial de la Salud (OMS), para poder suministrarle la cuarta dosis se deben acreditar fehacientemente razones laborales, humanitarias, académicas, religiosas, o recreativas presentando la documentación respaldatoria de su viaje y estando dentro del intervalo de interdosis de al menos 4 meses <sup>1</sup>.

Otra iniciativa tanto económica como política fue la creación del programa Previaje que permite que quienes vacacionen por el país cuenten con la devolución del 50% sobre los gastos realizados y si se trata de una persona que pertenece al PAMI el 70% de devolución, se espera que el programa se reedite en los próximos meses y que apunte a las temporadas bajas, o sea que se pueda utilizar entre los meses de julio y noviembre, como medida política y económica para la recuperación de la actividad turística. Infobae en su edición digital del 22 de abril de 2022, indica que el Gobierno anunció que se prepara para lanzar la tercera edición del Previaje, el programa que busca incentivar las compras anticipadas en turismo con la devolución del 50% (se extiende al 70% para los jubilados de PAMI) de lo consumido en forma de crédito que podrá ser gastado en más servicios de la propia cadena turística. Si bien por el momento no han anunciado la fecha de habilitación, se adelantó que el Previaje 3 entrará en vigor luego de las vacaciones de invierno, durante el segundo semestre del año, a fin de

---

<sup>1</sup> La Nación. Fecha de publicación: 17 de marzo de 2022. Fecha de consulta: 23 de abril de 2022. <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/cuales-son-los-motivos-por-los-que-se-puede-pedir-una-cuarta-dosis-para-los-vacunados-con-sputnik-v-nid17032022/>

prolongar el periodo de incentivos a los prestadores turísticos durante las temporadas media y baja, antes de fin de año<sup>2</sup>.

Dentro de los factores económicos que afectan a la industria hay dos medidas que se tomaron que perjudican a la actividad del turismo exterior, como son el cepo cambiario que se instala por la falta de dólares en el Banco Central y la imposibilidad de pagar en cuotas los viajes que no estén comprendidos dentro de los planes ahora 6 o 12.

Según un artículo publicado por I-profesional el 25 de noviembre de 2021. El Banco Central de la República Argentina emitió una Comunicación que prohíbe a las entidades financieras y no financieras emisoras de tarjetas de crédito, financiar en cuotas las compras efectuadas mediante tarjetas de crédito de sus clientes –personas humanas y jurídicas– de pasajes al exterior y demás servicios turísticos en el exterior (tales como alojamiento, alquiler de auto, etc.), ya sea realizadas en forma directa con el prestador del servicio o indirecta, a través de agencia de viajes y/o turismo, plataformas web u otros intermediarios, que se suma a las restricciones tomadas en octubre de 2019 que permite solo la compra de 200USD dólares mensuales y a la medida del impuesto país de diciembre del mismo año que recarga un 30% el valor del dólar oficial.<sup>3</sup>

En lo relacionado con los factores sociales y a la imposibilidad de viajar al exterior debido a las trabas impuestas por el poder Ejecutivo, las personas se volcaron al mercado interno aprovechando los beneficios del programa Previaje, lo que marca un cambio en el paradigma del turismo en Argentina, habiendo más personas que deciden viajar dentro de las fronteras del país. Infobae en la nota publicada el 17 de abril de 2022 da cuenta de esto, con motivo del fin de semana largo por pascuas, un total de 2,6 millones de turistas viajaron por la Argentina en Semana Santa, que gastaron alrededor de \$39.736 millones en los principales puntos turísticos del país. De acuerdo con estimaciones de la entidad que nuclea a pequeñas y medianas empresas, el gasto total combinado de los turistas y los excursionistas sumó

---

<sup>2</sup> Infobae. Fecha de publicación: 22 de abril de 2022. Fecha de consulta: 23 de abril de 2022. <https://www.infobae.com/economia/2022/04/22/previaje-3-cuanto-cuestan-pasajes-estadias-y-excursiones-en-5-destinos-para-aprovechar-el-reintegro-del-50/>

<sup>3</sup> Iprofesional. Fecha de publicación: 25 de noviembre de 2021. Fecha de consulta: 23 de abril de 2022 <https://www.iprofesional.com/finanzas/352602-cepo-viajes-al-exterior-18-trabas-al-dolar-de-alberto-fernandez>

\$45.101,3 millones, monto que a precios constantes significó un crecimiento del 91,1% respecto de la misma celebración en 2021<sup>4</sup>.

Dentro del factor tecnológico se puede destacar la aplicación de la inteligencia artificial aplicada al mundo del turismo, que de acuerdo con la revista especializada en tecnología en el artículo publicado el 18 de marzo de 2022, expone que el sector turístico es el más innovador a la hora de aplicar la inteligencia artificial digital en su gestión. Quiere mejorar la atención al cliente, y las nuevas tecnologías digitales les facilitan mucho el camino, son en definitiva un elemento clave para su diferenciación con la competencia. Por eso, hoy se están haciendo pruebas para aplicar el reconocimiento facial en los hoteles, con él se podrían automatizar los check-in sin involucrar, por un lado, al personal del hotel y para, por otro, facilitar al máximo esa acción a los huéspedes. Este sistema incluso puede darte varias opciones, puede decirle qué tipo de habitación prefiere; qué servicios del hotel va a contratar, o qué actividades complementarias le gustaría realizar durante las vacaciones. El IoT, junto a los chatbots, son dos de las tecnologías que más impacto están teniendo en la industria turística. El chatbot es un software de Inteligencia artificial digital capaz de simular una conversación con una persona. Puede hacer desde una reserva o atender a un cliente disgustado<sup>5</sup>.

En lo que refiere al factor ecológico hay un movimiento que promueve los destinos ecológicos o sustentables, dándoles a sus viajeros la posibilidad de vivir nuevas experiencias en lugares que permitan estar en pleno contacto con la naturaleza, olvidándose de todo. En los últimos años, creció el turismo verde no solo a nivel nacional sino también internacional y cada día más viajeros los eligen, creando los gobiernos espacios protegidos para tal fin, según un informe publicado en el diario *Ámbito* del 13 de abril de 2022, los viajeros planifican viajes de 6 días si son nacionales, prefiriendo en primer lugar la playa, seguido por una ciudad y finalmente un pueblo. Y 14 días si son internacionales: a lugares fuera de Latinoamérica y en segundo lugar dentro de la región. Los motivos de los viajes, el 38% de los argentinos se motiva a viajar con el fin de descansar y desconectarse, mientras que el 20% quiere tener nuevas

---

<sup>4</sup> Infobae. Fecha de publicación: 17 de abril de 2022. Fecha de consulta: 23 de abril de 2022. <https://www.infobae.com/economia/2022/04/17/mas-de-26-millones-de-turistas-viajaron-por-el-pais-y-gastaron-casi-40000-millones-en-el-feriado-largo-de-semana-santa/>

<sup>5</sup> Revista tecnología. Fecha de publicación: 18 de marzo de 2022. Fecha de consulta: 23 de abril de 2022. <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/como-la-inteligencia-artificial-hara-al-turismo-mucho-mas-personalizado-para-el-usuario/>

experiencias, el 12 % elige destinos en donde puedan estar en interacción con el medio ambiente<sup>6</sup>.

Por último y para cerrar este apartado dentro del factor legal se puede mencionar la Ley de sostenimiento del turismo vigente hasta diciembre de 2022 en donde se procura generar ayudas para el sector con la finalidad de volver a la normalidad, luego de dos años de pandemia en donde los ingresos de la industria se vieron disminuidos por el stand by que provoco el Sars-COV2<sup>7</sup>.

### *Diagnostico organizacional*

Para la realización del diagnóstico organizacional se tomará el análisis FODA que permite conocer las fortalezas y debilidades internas de Lozada Viajes y las oportunidades y amenazas que provienen del exterior.

Tabla 1- Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Personal que conoce el negocio de los viajes y turismo Presencia en 13 provincias argentinas Tiene en marcha un proceso de planificación estratégica Es una empresa reconocida a nivel nacional	Canales de comunicación deficientes Carencia de un área de sistemas Recursos humanos como función administrativa Poco desarrollo de sus mandos medios

<sup>6</sup> Ámbito. Fecha de publicación 13 de abril de 2022. Fecha de consulta: 23 de abril de 2022. <https://www.ambito.com/lifestyle/turismo/que-eligen-los-argentinos-la-hora-viajar-n5404141>

<sup>7</sup> La Nación. Fecha de publicación: 21 de septiembre de 2020. Fecha de consulta: 22 de abril de 2022

Oportunidades	Amenazas
Colocar nuevas sucursales en donde aún no tienen representación Captar un nuevo público como son los viajes para los adultos mayores Generar alianzas con otros proveedores para diversificar la oferta	Cepo a la moneda externa Problemas para financiar los viajes con tarjetas de crédito Mercado competitivo

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo analizado en el análisis FODA, se pueden determinar que las principales fortalezas que tiene la organización es que su capital humano proviene del mundo del viaje y el turismo, ya sea por experiencia o por haber trabajado en el rubro, lo que le brinda una mejor atención al cliente ya que conocen los destinos con los que opera Lozada, también es importante destacar que tiene en marcha un proceso de planificación que le garantizara ponerse a la misma altura de los grandes competidores que tiene en el mercado, mediante la aplicación de la omnicanalidad.

Es una empresa que puede considerarse madura reconocida en 13 provincias argentinas y con una muy buena reputación por parte de sus clientes.

Las debilidades más notables que tiene la organización, son la escasa relación que tiene la casa matriz con sus franquiciados y la falta de canales de comunicación para poder generar un mayor trabajo en equipo.

En este aspecto también se puede mencionar la falta de personal de sistemas que mejore los procesos y dinamice la gestión tanto interna como externa de la compañía y el poco desarrollo de sus mandos medios que no tienen en claro la función de desarrollo de equipos de trabajo competitivos, sino que solo se limitan a que cumplan con los objetivos de la organización.

Tener atado el área de recursos humanos al de administración es una gran debilidad para Lozada, debido a que solamente este sector se dedica a tareas administrativas, desaprovechando el potencial que pueden tener los trabajadores, que si ésta fuera un área independiente se podrían tomar decisiones más acertadas.

En cuanto a las oportunidades se visualiza que la empresa no tiene un segmento dedicado a los viajes grupales de personas de la tercera edad, que suelen realizar a lo largo del año visitas a los principales destinos dentro del país, lo que sería un segmento que Lozada con su infraestructura podría conquistar.

Otra de las oportunidades que podría aprovechar sería la de colocar nuevas bocas de atención al cliente en las 9 provincias que aún no tienen representación ya sea mediante la instalación de oficinas propias o mejorando en esas zonas las condiciones a los franquiciados para que estos decidan invertir en este negocio.

Lozada trabaja únicamente con un solo proveedor de servicios lo que lleva a que no tenga poder de elección, sería recomendable que pueda tener más alternativas para brindarle a sus clientes la opción de otros operadores mayoristas.

Con relación a las amenazas a las cuales se enfrentan se destacan la imposibilidad para la compra de moneda extranjera con un tope de 200USD mensuales y que se descuenta de ese límite si la persona realizo algún tipo de compra o tiene contratado servicios en el exterior, sumado a esto la última restricción del pago con tarjetas de crédito en cuotas.

#### *Análisis desde el perfil de los recursos humanos*

Desde la mirada profesional de los recursos humanos se puede indicar que Lozada si bien tiene una gran estructura en su casa matriz esto no tiene correlación con lo que sucede en las franquicias, siendo las ultimas tomadas como boca de expendio de la casa central.

De acuerdo con el organigrama presentado por la compañía se evidencian algunas falencias, la primera de ellas en función de la gestión del personal debido a que el sector de recursos humanos está dentro del área de administración, lo que lleva a que no haya autonomía para tomar decisiones, ni cuenta con presupuesto propio para desarrollar acciones que mejoren la satisfacción de los empleados, dependiendo en todo momento del gerente de administración, puede inferirse que recursos humanos es tomado simplemente teniendo en cuenta el viejo paradigma, de la administración del personal en donde se realizaban tareas relacionadas con la liquidación de haberes o legajos.

Si se observan los procesos de reclutamiento, únicamente utilizan el canal de referidos, motivo por el cual las personas que ingresan son familiares o amigos de quienes ya forman parte de la compañía y en el caso de las franquicias esta es una actividad que le corresponde al franquiciado, la compañía no presta colaboración en este sentido.

Lo mismo sucede con el proceso de selección, es el franquiciado quien elige a la persona a contratar, en el caso de la casa central las entrevistas son realizadas por el jefe que realizó la solicitud y únicamente se valoran la experiencia en el rubro o haber viajado por el mundo y tener un conocimiento sobre el negocio, al reclutar solo personal referido, la compañía se está perdiendo a gran parte del mercado laboral que quizá tiene mejores competencias que la persona contratada.

En cuanto al proceso de inducción este es inexistente, las personas normalmente aprenden de sus compañeros.

Las capacitaciones están cargadas en el campus y todas apuntan al mundo de los viajes y el turismo o el sistema informático que utilizan, estando disponible tanto para los franquiciados como para las personas de la casa central, no teniendo obligaciones en su realización, descuidando de esta forma el desarrollo del trabajador.

Se desprende de toda su gestión que la compañía es burocrática, debido a que tiene políticas absolutamente para cada una de las áreas y procesos que los colaboradores deben cumplir.

Si bien en su política de recursos humanos hacen mención al crecimiento del trabajador aun no implementaron ningún plan que permita que un colaborador pueda crecer dentro de la compañía, esto según sus dichos está pendiente.

No se realizan evaluaciones de desempeño periódicas, motivo por el cual esto no está formalizado.

En lo relacionado con la comunicación únicamente cuentan con dos canales el teléfono y el correo electrónico, dos elementos que quedaron obsoletas en el siglo 21, debido a que las personas lo hacen de otra forma, únicamente se reúnen con los responsables de las franquicias una vez al año con fines sociales.

El liderazgo es tradicional dentro de Lozada, habiendo una gran interdependencia al director de la compañía.

Se puede cerrar este apartado diciendo que hay un viejo paradigma que indica que los recursos humanos son seres pasivos, en donde las personas se deben limitar a cumplir órdenes, pero en la nueva empresa se necesita una gestión más eficiente, que ponga al recurso humano en el centro y en función de él se empiece a construir una nueva realidad organizacional



atravesada por la comunicación y la formación, dejando de ser aquella persona que cumple órdenes para contribuir a que una organización cumpla sus objetivos, debido a que el trabajador esta fidelizado y se siente valorado por esta.

Jugando un rol central en esta modificación de la concepción del capital humano, son los líderes quienes deben tener competencias para poder generar espacios de retroalimentación que le permitan conocer cuáles son los intereses de sus subordinados y que es lo que esperan de la organización.

### **Marco Teórico**

Se abordará a continuación desde la visión de distintos autores los conceptos centrales que forman parte de este trabajo entre ellos los conceptos de comunicación, comunicación interna, comunicación digital, liderazgo y liderazgo coach.

La comunicación se define como un proceso de interacción social de carácter verbal o no verbal, con intencionalidad de transmisión y que puede influir, con y sin intención, en el comportamiento de las personas que están en la cobertura de dicha emisión (Hernandez & Garay, 2005).

Existen distintos canales de comunicación que son importantes para lograr una buena interacción con el entorno que lo rodea es así como surge la radio, la televisión, la prensa que buscan mostrar las costumbres de una sociedad mediante distintas expresiones ya sean orales, escritas, graficas o visuales, pudiendo realizarse de forma personal, social, profesional u organizacional (Aceros, 2009).

Existen dos tipos de comunicación, la interna que está dirigida al empleado y la externa hacia el conjunto de la opinión pública a través de los medios de comunicación social (Calero, 2007)

La comunicación interna se puede definir como “la comunicación interna o corporativa como aquella en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global” (Pizzolante, 2001, pág. 23)

Conrad (2010), indica que la estrategia de comunicación interna dentro de la empresa tiene que tener una perspectiva de utilidad e instrumentalización cuando la pone al servicio del análisis de situaciones o de determinación de opciones viables, de acciones y una ejecución eficiente y unificadora de los recursos de la empresa.

La concepción estratégica de la comunicación interna en el marco de la empresa implica una reflexión que lleva a cambiar de visiones prototípicas o paradigmáticas, pues se entiende como una forma de expresar a la organización para generar nuevas capacidades competitivas, renovar o fortalecer la presencia en los actuales, cambiar las ópticas de acción que están realizando para romper con la inercia que la lleva a la improductividad (Garrido, 2003)

Si la comunicación interna no es gestionada de acuerdo con Álvarez (2017) costará potenciar la calidad de los procesos productivos y será imposible trabajar en un clima de innovación. La imagen de las corporaciones depende, cada vez más, del trato que reciban sus empleados y de su vinculación con la sociedad en la que desarrollan su labor. Sin comunicación no hay crecimiento posible

Es por eso por lo que nacen las comunicaciones digitales que según Scolari (2008) las narrativas transmedia, son un tipo de relato en el que los mensajes se despliegan a través de múltiples medios y plataformas de comunicación y en el cual una parte de los consumidores asumen un rol activo en el proceso de expansión.

El objetivo que persigue la digitalización de la comunicación interna en las organizaciones es incorporar aspectos estratégicos, como la segmentación de los mensajes, y el refuerzo o complementariedad de otros canales de comunicación interna. La transición digital está ayudando a reducir el ruido que puede suponer la dispersión de los públicos internos inducida por la hiperconectividad y la necesidad de proyectar un tipo de cultura unificada, de cooperación y de diálogo (Cuenca J., 2020)

En la misma línea Carrillo Pozas (2014) propone cinco premisas que deben ser tenidas en cuenta cuando se diseña un plan de comunicación digital:

1. Contenido: la intranet es el repositorio de la información publicada, tanto corporativa como de las unidades de negocio.

2. Comunicación: es el único canal que llega a todos los empleados, y abarca tanto la comunicación de arriba abajo como las noticias locales y las reacciones de los empleados en sentido ascendente.
3. Colaboración: es la plataforma que conecta a los empleados para que trabajen juntos. La colaboración puede darse en un área específica, en forma de proyecto, por ejemplo, o de forma transversal en toda la organización.
4. Cultura: es el sitio en el que se refleja la cultura organizacional y que sirve de soporte a las actividades de cambio de cultura.
5. Actividad: es el lugar donde se realizan acciones, desde utilización de simples formularios en línea hasta gestión de procesos de negocio

En el ámbito empresarial, las comunidades virtuales adquieren un papel estratégico en la comunicación porque hacen posible que se establezcan relaciones estrechas entre las organizaciones y los trabajadores, basados en el compromiso y en la relación interpersonal que es propiciada por el jefe de un sector (López, et al 2017).

De acuerdo con Chiavenatto (2009) el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Para Goleman (2002) existen seis tipos distintos de líderes entre ellos se pueden mencionar al coercitivo autoritario, basado en la disciplina, el democrático, quien escucha a sus subordinados antes de tomar decisiones, el afiliativo, el que crea lazos duraderos con sus equipos, el visionario, que motiva a sus subordinados mediante una visión clara y emocionante, el timonel o administrativo, es quien marca el rumbo y conseguir que se mantenga siempre dentro de los protocolos y procesos establecidos y el coach que ayuda a los miembros a encontrar sus fortalezas y debilidades.

El líder puede ser definido como la persona que, independientemente del poder del puesto, influye en los demás ya sea porque éstos se identifican con él, porque sus características personales les atraen, o bien por la capacidad que ha demostrado en determinado campo de acción (Pañeda, 2000)

Para Heinz Wehrich, Mark Cannice y Harold Koontz (2002) son los siguientes:

1. La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.

2. La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.
3. Tienen la capacidad de inspirar.
4. Tienen la capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas.

El verbo to coach en inglés significa «tutelar, adiestrar, dar indicaciones, comunicar hechos». En un origen, este verbo se aplica perfectamente a la práctica deportiva, en que el coach o entrenador tutela a los deportistas, les adiestra en el deporte, les da indicaciones sobre cómo actuar en el partido, la pista o la carretera, etc. Entonces, la palabra coach (leída/kouch/) significa originariamente entrenador (plural coaches), coachee (leída/kouchí/) será el entrenado, discípulo o alumno, y coaching (/kouchin'/) entrenamiento (Whitmore, 2002).

Según Wolk (2020) Desarrollar el liderazgo coach dentro de una organización implica establecer una relación profesional y un proceso deliberado y personalizado de observación, indagación, diálogo y descubrimiento mediante el cual se obtiene información válida, elecciones libres e informadas, y compromiso interno con dichas elecciones.

El líder coach contribuye a sacar a la luz lo mejor de las personas, a movilizarlas hacia un nivel superior, expandiendo sus habilidades y nivel de conciencia. Apoyándolas, alentándolas y, fundamentalmente, haciéndolas responsables de su propio progreso y crecimiento. Es un proceso, no un hecho aislado. Es experiencial, conversacional, de conexión entre dos personas, y de aprendizaje. Demanda una relación de confianza, apertura y respeto, y se propone generar un ámbito propicio para estimular en el otro el deseo de mejorar (Gadow, 2013).

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

Teniendo en cuenta la información relevada en Lozada Viajes los principales problemas que tienen son la falta de canales de comunicación que mejoren la relación entre la sede central y las franquicias debido a que solo lo hacen por medio del teléfono o el correo electrónico cuando un problema no puede ser solucionado por la sucursal.

Esto es a raíz de que no existe dentro de la organización un perfil que se dedique a las relaciones institucionales entre el franquiciado y la sede central, teniendo políticas rígidas en lo referido a la gestión, que la llevan a ser una empresa poco expeditiva frente a los conflictos, debido a la centralidad existente en la toma de decisiones de los directores de la compañía.

También se evidencian fallas en los líderes de Lozada que tienen un estilo administrativo buscando que los subordinados simplemente cumplan con lo mandado por la dirección y todo se realice mediante los procedimientos y canales establecidos.

En función de lo analizado, Lozada tiene recursos humanos competentes en materia técnica, pero con poco desarrollo de aptitudes que propicien un cambio de paradigma que genere una mayor eficiencia en sus procesos y eficiente en el manejo de los tiempos, que se traduce en una falta de atención con sus socios estratégicos, los franquiciados.

Debido a que el departamento de recursos humanos solo realiza tareas administrativas en lugar de gestionar las competencias del personal y buscando a los mejores perfiles que existe en el mercado.

### *Justificación del problema*

Es importante que Lozada mejore sus procesos de comunicación para lograr una mayor sinergia entre la casa central y los franquiciados, ya que para poder lograr cumplir los objetivos se necesitan que las estrategias estén alineadas, teniendo en cuenta que el mercado en el que operan es sumamente competitivo, en donde el capital humano hace la diferencia.

Pero para lograrlo, es necesario también que quienes tienen poder de decisión generen comunicaciones claras y estratégicas, teniendo en cuenta a los públicos a los que se está dirigiendo y haciendo parte de la toma de decisiones a todos los involucrados, para que de alguna forma la empresa comience a desburocratizarse.

Siendo necesario que los mandos medios acompañen este proceso de transformación, que significara un mayor desarrollo de sus competencias y las de sus subordinados.

#### *Conclusión diagnóstica*

Vale la pena invertir en un plan de comunicación interna digital porque es la forma de poder generar una verdadera comunidad que reúna a todos los integrantes de Lozada y genere mayor relación entre quienes están en la casa matriz y aquellos de zonas más alejadas, siendo una oportunidad para que la cultura sea compartida y se logren grandes beneficios, gracias a la interconexión que exista entre todas las áreas de la compañía. En donde los líderes puedan tener una mayor autonomía para tomar decisiones asertivas e impulsar a sus equipos de trabajo a la consecución de los objetivos mediante procesos de desarrollo y crecimiento, logrados gracias a la retroalimentación constante.

## **Plan de implementación**

Se abordará a continuación en plan de acción que formará parte de la solución detectada en Lozada Viajes con respecto a las fallas de comunicación y forma de liderar a la compañía.

### *Objetivo general*

Mejorar las relaciones interpersonales y generar sentimiento de comunidad entre la casa central de Lozada Viajes y sus franquiciados mediante la implementación de un plan de comunicación y la formación de los mandos medios en liderazgo coach.

### *Objetivos específicos*

1. Escuchar las necesidades de los franquiciados e informar los objetivos de la compañía a través de reuniones mediadas por la tecnología
2. Generar sentimiento de pertenencia mediante la implementación de una red social corporativa que transmita en el público interno el espíritu Lozada.
3. Potenciar a los equipos de trabajo, formando a los directores, mandos medios y responsables de franquicias en liderazgo coach.

### *Alcances*

Geográfico: la implementación aplica a la empresa Lozada Viajes, ubicada en Lavalleja 785, Pisos 2, 3 y 6, Cofico, Córdoba, y todas sus franquicias ubicadas dentro del territorio de la República Argentina.

Temporal: el tiempo en el que se realizara la aplicación de este proyecto será de 21 semanas comenzando en agosto de 2022.

### *Acciones*

#### *Programa 1 – Descentralizando la transmisión de la información*

El primer programa descentralizando la transmisión de la información permite que no existan divisiones entre aquellas sucursales que son propias y aquellas que forman parte de la red de franquicias, apuntando a escuchar sus necesidades, ver el avance de sus planes de negocio y generar objetivos alcanzables de forma conjunta, sin que estos sean una imposición de la casa central.

Estas se realizarán mediante reuniones mensuales mediadas por la tecnología, debido a que es inviable que se realicen en Córdoba ya que las sucursales están distribuidas a lo largo y ancho del país.

Para garantizar la efectividad y poder escuchar lo que cada franquiciado tiene para exponer estas se realizaran por zona geográfica dividiéndose en tres norte, sur y centro. Los días de reunión serán los primeros miércoles para el norte, los segundos para el sur y los terceros para el centro. Con una duración de 3 horas.

En estos encuentros se buscará potenciar la comunicación interna conociendo lo que cada franquiciado tiene en agenda como problemas sin resolver o inquietudes sobre los planes de venta y también poder tener un feedback de como la casa matriz los ayuda en la gestión diaria.

Estas jornadas estarán a cargo del responsable del desarrollo de franquicias quien será el que oficie de moderador y sea el que pueda dar respuesta en nombre de la compañía a problemas existentes.

Son importantes estas reuniones porque eliminan el concepto de que el personal operativo esta solamente para cumplir los objetivos que se trazan por la dirección, permitiendo que las estrategias y planes sean consensuados, aportándole una mirada realista a lo que sucede en cada lugar del país, además de conocer cuáles son los problemas que aquejan a sus socios estratégicos.

Descentralizar no significa perder poder, sino todo lo contrario, es poder hacer juntos teniendo en cuenta la ideas y opiniones de todos antes de tomar una decisión que afecte al conjunto de los trabajadores, ya sean directos o indirectos.

Para poder gestionar las reuniones mensuales se utilizará la plataforma zoom que permite en su versión Premium tener a más de 100 personas en línea, en este caso el numero será menor, se estima que la cantidad de asistentes será de 12 por reunión.

Los temas por tratar en estas jornadas serán los siguientes:

- Muestreo de resultados de cada una de las franquicias
- Relevamiento de las necesidades de los franquiciados
- Fijación de objetivos mensuales
- Solicitudes de merchandising para campañas de marketing



- Ideas que pueden mejorar el negocio

Los pasos a seguir para la generación del encuentro mensuales serán los siguientes:

- ✓ Coordinar las agendas por zona geográfica
- ✓ Armado de sala Zoom en modo recurrente
- ✓ Envío de invitación a las sucursales
- ✓ Realización de la reunión
- ✓ Seguimiento a problemas no resueltos

El costo de la plataforma Zoom es de 15 dólares<sup>8</sup> mensuales, que de acuerdo con el tipo de cambio actual de \$ 120,68<sup>9</sup> da \$ 181,02 mensuales.

Las limitaciones que tienen las reuniones, es que al momento de la reunión se corte la conexión o haya interrupciones en el suministro eléctrico.

Para medir la efectividad de la reunión, al finalizar se abrirá una encuesta de satisfacción en donde cada persona podrá calificar entre una y cinco estrellas si la reunión resolvió los problemas que se expresaron y si sienten el acompañamiento de la casa central en la gestión del franquiciado, siendo un resultado óptimo obtener una calificación de tres a nivel general.

### *Programa 2 – Creando comunidad*

Lozada es un empresa que tiene claro que el cliente externo debe vivir una experiencia inolvidable desde el momento en que decide contratar su viaje, lo que se conoce como el espíritu Lozada que apunta a generar sensaciones en el cliente, pero no sucede lo mismo hacia adentro de la compañía motivo por el cual para comenzar a formar una comunidad en torno a la marca y poder vivenciar lo que significa ser parte de esta gran familia, es que se creará la red social “Espíritu Lozada”, en la actualidad este es un recurso muy utilizado por las empresas ya que permite la integración del personal, estimulando la participación en un proyecto común y desarrollando un trabajo colaborativo entre todos los miembros independientemente del lugar en el cual se encuentren.

---

<sup>8</sup> Zoom Fecha de publicación 3/06/2022 Fecha de consulta 3/06/2022 <https://zoom.us/pricing>

<sup>9</sup>BCRA. Fecha de publicación 3/06/2022 Fecha de Consulta 3/06/2022 [http://www.bcr.gov.ar/MediosPago/Tipos\\_de\\_Cambio\\_SML.asp](http://www.bcr.gov.ar/MediosPago/Tipos_de_Cambio_SML.asp)

La red social permite generar sentimiento de pertenencia y lleva a que las sucursales más alejadas se sientan parte de un mismo sentimiento que es Lozada, quien los reúne para cumplir sus objetivos y metas establecidas.

Incorporar este tipo de elemento a la comunicación interna, propicia el sentimiento de pertenencia y la fidelización del cliente interno debido a que las personas se sienten escuchadas pueden expresarse, interactuar y formar parte por medio de hashtag de un mismo proyecto.

La gestión debe estar a cargo del community manager de Lozada, quien de forma mancomunada con recursos humanos elaboraran el contenido que se publicara, se recomienda realizarlo de manera semanal para poder ver la interacción y reacciones a lo posteado, los mandos medios y responsables de franquicias serán los encargados de estimular la participación de forma tal que los 111 trabajadores que tiene la compañía se encuentren en un solo lugar, la red social.

Para implementarla se contrataran los servicios de Go quienes serán los responsables de crear la interfaz y capacitar al personal sobre su uso, habrá dos versiones: una de escritorio y una app descargable del Playstore o Apple store, se buscara que la interfaz sea similar a la de redes conocidas por los trabajadores y estará abierta a que cada una de las personas pueda postear imágenes, videos, publicar en el muro y reaccionar o comentar lo que otro posteo, tendrá asociada una política de no agresión ni discusiones por cuestiones políticas, religiosas, étnicas, futbol y sexo.

Entre las ventajas que tiene una red social se pueden mencionar:

- Favorece a la participación, lo que da como resultado una cultura más fuerte.
- Promueve la creación y distribución de la información de manera inmediata.
- Descentraliza la comunicación de la dirección eliminando distorsiones en el mensaje.
- Fortalece el sentido de pertenencia de quienes forman parte de la organización.

Para concretar la efectiva puesta en marcha de esta herramienta, los pasos a seguir son: contratar la licencia de proveedora de servicios, diseñar la interfaz, crear usuarios y contraseñas, capacitar e informar sobre el uso a todos los trabajadores y generar el primer posteo que será con el # Soy team Lozada por...

Los trabajadores no estarán obligados a usar la red social, es un instrumento que la empresa incorpora para potenciar a los equipos de trabajo, pero siendo totalmente libre para quienes quieran usarla.

En cuanto a los costos de esta herramienta digital es de 4 dólares<sup>10</sup> por usuario registrado, teniendo en cuenta el tipo de cambio oficial actual de \$ 120,68 la inversión por usuario es de \$ 482,72, siendo 111 los usuarios afectados dan como resultado \$ 53.581,92 mensuales.

La evaluación se realizará en dos momentos: antes de iniciar el plan mediante una encuesta que mida el sentimiento de pertenencia de los trabajadores a la organización y luego de 6 meses del desarrollo de la herramienta, si este tuvo un aumento de al menos 10 puntos.

### *Programa 3 – Potenciamos equipos*

El último programa por realizar apunta a potenciar las habilidades de los responsables de franquicias, directores y mando medios de Lozada, mediante un programa de capacitación en liderazgo coach que tendrá por finalidad potenciar a los equipos de trabajo.

El líder coach es aquel capaz de romper con las estructuras rígidas, que solo indican que los resultados se obtienen gracias a los procedimientos y entiende que todo es posible si las personas están implicadas en el proceso. Por eso siempre estimulara el crecimiento y desarrollo de sus subordinados utilizando como métodos la escucha activa y el feedback.

Lozada tiene una particularidad, muchos trabajadores con conocimientos técnicos, pero pocos con competencias blandas, debido a que conocen mucho sobre el mundo de los viajes, pero no sobre lo que significa el trabajo mancomunado, siendo el líder coach aquella persona capaz de sacar lo mejor de un trabajador e ir minimizando las debilidades que pueda llegar a tener.

Motivo por el cual se contratará un consultor externo especialista en la formación de líderes coach que pueda mejorar las habilidades de los 10 mandos medios existentes en la sede central y los 80 responsables de franquicias, haciéndolo de forma virtual por medio de la licencia Zoom adquirida por la organización. Dividiéndose en dos grupos debido a la cantidad de personas afectadas de acuerdo con el lugar geográfico, iniciando por centro y norte y luego

---

<sup>10</sup> Go Integro Fecha de publicación 1/01/2022. Fecha de consulta: 3/06/2022 <https://www.gointegro.com/>

sur y casa central, los primeros realizarán el programa de formación en agosto y el resto en septiembre.

Los temas sobre los que se trabajarán en cada uno de los 4 encuentros semanales que se realizarán los jueves de 10:00hs. A 12:00hs. Son los siguientes: Que es Coaching. Origen del término coach. Algunas consideraciones acerca del marco teórico del coaching.

1. Las funciones de Liderazgo y su rol en las organizaciones. Diferencias respecto del liderazgo tradicional. El líder como diseñador y estratega.
2. La delegación eficaz: errores y aciertos en el proceso de delegación.
3. Comunicación efectiva. Importancia de la comunicación en la resolución de conflictos.
4. Cómo elegir el estilo de coaching adecuado para cada supervisado. Identificación del perfil de la persona. Patrones de Éxito profesional. Propulsión de nuevas acciones y ejercicios de creatividad.
5. Equipos de trabajo. Visión compartida. El proceso de coaching. El reconocimiento de gestión. Pasos para un reconocimiento de gestión adecuado.
6. Las Competencias conversacionales: el lenguaje como generativo de acciones. Las Redes conversacionales. Acerca de los actos lingüísticos. Identificación de áreas de mejora de aplicación.

Durante las jornadas se realizarán dinámicas grupales en salas de menor cantidad de personas para discutir sobre alguno de los temas y luego generar una puesta en común e instancias de role play para evaluar si las personas lograron ir modificando actitudes del viejo estilo de liderazgo que tenían.

Para poder desarrollar efectivamente las jornadas de capacitación se deberán tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ✓ Contratar al consultor
- ✓ Coordinar los encuentros
- ✓ Dictar cada encuentro
- ✓ Evaluar el conocimiento
- ✓ Analizar la aplicación al trabajo diario.

Luego se evaluará el proceso mediante la resolución de un caso práctico de forma teórica y la simulación mediante un roll play entre dos asistentes al curso de forma aleatoria.

El costo del proceso de capacitación es de \$ 150.000 que serán pagados por única vez e incluye ambos cursos, siendo los honorarios del capacitador, datos que fueron consultados a un coach profesional que da formación empresarial y \$ 25.000 en concepto de material que deberá enviarse por correo interno a cada una de las sucursales dirigido a los franquiciados.

Las limitaciones que tiene este programa es que los asistentes no tengan interés en generar un cambio y esto repercute en que solamente cumplan por su carácter de obligatorio.

Para su evaluación se realizará una pequeña evaluación de desempeño, 3 semanas después de haber terminado el programa, para verificar si el mando medio tiene cualidades de líder y si los equipos están más comprometidos.

#### *Marco de tiempo de la implementación*

*Tabla 1 – Diagrama de Gantt*

Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Coordinar las agendas por zona geográfica	■																		
Armado de sala Zoom en modo recurrente		■																	
Envío de invitación a las sucursales			■																
Realización de la reunión				■	■	■													
Seguimiento a problemas no resueltos																			
Contratación de Go					■														
Diseño						■	■												
Creación de usuarios								■											
Capacitación									■										
Primer posteo y uso cotidiano										■	■								
Diseño de programa de coach								■	■	■									
Citación a capacitación											■								
Dictado del curso												■	■	■	■				
Evaluación																			■

Fuente: Elaboración propia

*Presupuesto general del proyecto*

- Red social corporativa - \$ 53.581,92 mensual
- Reunión mensual - \$ 1810,2
- Costo total - \$ 55.392,12
- Costo por única vez - Capacitación en liderazgo coach - \$ 175.000

## Conclusión

De acuerdo con lo analizado en Lozada Viajes, se puede concluir que los problemas detectados pudieron ser subsanados mediante un plan de comunicación que busca generar sinergias entre los equipos de trabajo de la casa central y los franquiciados, mejorando la imagen general de la compañía y propiciando mandos medios con cualidades de desarrolladores de talentos.

Es así como Lozada logra con las reuniones mensuales romper con el monopolio de que la construcción de los objetivos solo es una cuestión directiva, para pasar a un momento más consultivo conociendo las particularidades de cada zona geográfica, las limitaciones y los problemas existentes que le permitirá tener una gestión más eficiente.

A través de la red social se dota a toda la compañía de un canal que propicia el encuentro, fortalece la cultura y lleva a que los trabajadores puedan compartir sus vivencias con colegas a los cuales les pasa lo mismo además de enterarse de las novedades de la organización y de la industria.

Y con el líder coach tener mandos medios que estén más allá de lo mandado ya no buscando cumplir un objetivo, sino más bien potenciando a las personas que tienen a su cargo para que estos sean más eficientes y logren no solo cumplir, sino exceder las expectativas, siendo escuchados por un jefe que los guía hacia el camino del crecimiento y desarrollo.

El principal aporte que genera este trabajo es poner al servicio de Lozada elementos de comunicación que mejoran la calidad de servicio que le brindan al cliente externo, mediante un cambio interno que provoca que todos los que conforman la organización puedan participar de la construcción del futuro de la compañía y teniendo verdaderos líderes que sean embajadores del cambio entre sus equipos.

Se recomienda en futuras intervenciones, que Lozada pueda incorporar más servicios de comunicación como son los blogs corporativos que también propician el trabajo colaborativo y formar en el coaching a los empleados destacados, para que cuando les toque liderar ya lo hagan desde este estilo.

En cuanto a temas no abordados, es recomendable que el departamento de recursos humanos tenga mayor injerencia en los procesos de selección, que estas sean abiertas a la comunidad y que se diseñe un proceso para contratar al mejor perfil disponible en el mercado.

También se debería trabajar en un plan de capacitaciones integrales para todos los trabajadores estando estas no solo dedicadas a cuestiones operativas o del mundo de los viajes.

Generar evaluaciones de desempeño que lleven a que cada trabajador conozca sus debilidades.

Contar con más cantidad de proveedores para diversificar la cartera de clientes.

Y por último gestionar visitas a cada franquicia para no solo tener el encuentro por zoom, sino también conocer a los trabajadores y responsables de franquicias para estar más al tanto de sus necesidades.



## Referencias

### DE LIBROS

- Aceros, L. (2009). *Unidades Transversales: comunicación*. Primera Edición. Colombia: Publicaciones UIS.
- Álvarez, J. (2017). *Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito*. México DF: Universidad de Monterrey.
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *El liderazgo como el gran inductor de cambios y agente activo de casa a la gestión del clima laboral en la empresa*. Barcelona: UNED.
- Carrillo Pozas, A. (2014). *La intranet Social*. Barcelona: UOC.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Mc. Graw Hill.
- Conrad, I. (2010). *Investigar en psicología de comunicación*. Madrid: Amentia.
- Correa, L. (2008). *El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales*. Madrid: EAN.
- Cuenca J. (2020). *Comunicación digital 2.0*. Madrid: Díaz de Santos.
- Custodia, C., & Soriano, A. (2014). *Comunicar para transformar*. Madrid: BPRO.
- Gadow, F. (2013). *Desarrollo y coaching de mujeres líderes*. Buenos Aires: Granica.
- Garrido, F. (2003). *Comunicación, estrategia y empresa*. Madrid: Hermes.
- Goleman, D. (2002). *El líder resonante*. España: Random House Mondadori.
- Heinz, W. (2002). *Los dos análisis del señor Z*. Barcelona: Herder.
- Hernández, A., & Garay, O. (2005). *La comunicación en el contexto Deportivo*. Madrid: Wanceulen Editorial Deportiva.
- López, J., Costa Sánchez, V., Altamirano, P., Benítez, R., Puertas, M., & Luzuriaga, A. (2017). *Comunicación 2.0*. Madrid: Dykinsonc.
- Pañeda, R. (2000). *Administración*. Madrid: Mc. Graw Hill Interamericana.
- Pizzolante, I. (2001). *Memorias del programa de talleres sobre comunicación estratégica*. Venezuela: Caracas.

Ramírez, Harold, Sarria, Edwin y Colorado Milton (2017), La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. Manabí, Ecuador. Primera edición. Revista dominio de las ciencias

Rodas Mario (2018) Liderazgo con coaching o líder coach. Primera edición. El Salvador. revista de la Universidad Centroamericana José Simón Cañas, de El Salvador.

Scolari, C. (2008). Hipermediaciones Primera Edición. Barcelona: Gedisa.

Whitmore, J. (2002). Coaching el método para mejorar el rendimiento de las personas. Primera Edición. Buenos Aires: Paidós.

Wolk, L. (2020). Coaching el arte de soplar las brasas Primera Edición. Buenos Aires: Gran Aldea.

#### FUENTES WEB

Ámbito. (13 de abril de 2022). Que eligen los argentinos a la hora de Viajar. <https://www.ambito.com> recuperado el 23 de abril de 2022. De <https://www.ambito.com/lifestyle/turismo/que-eligen-los-argentinos-la-hora-viajar-n5404141>

Infobae. (17 de abril de 2022). Más de 26 millones de turistas viajaron por el país y gastaron casi 400000 millones en el feriado largo de semana santa. <https://www.infobae.com>. Recuperado el 23 de abril de 2022 de <https://www.infobae.com/economia/2022/04/17/mas-de-26-millones-de-turistas-viajaron-por-el-pais-y-gastaron-casi-40000-millones-en-el-feriado-largo-de-semana-santa/>

Infobae. (22 de abril de 2022) Previaje 3 cuánto cuestan los pasajes para estadía y excursiones. <https://www.infobae.com/> Recuperado el 23 de abril de 2022 de <https://www.infobae.com/economia/2022/04/22/previaje-3-cuanto-cuestan-pasajes-estadias-y-excursiones-en-5-destinos-para-aprovechar-el-reintegro-del-50/>

I-profesional. (25 de noviembre de 2021). Cepo a viajes al exterior 18 trabas al dólar de Alberto Fernández. <https://www.iprofesional.com>. Recuperado el 23 de abril de 2022 de <https://www.iprofesional.com/finanzas/352602-cepo-viajes-al-externo-18-trabas-al-dolar-de-alberto-fernandez>.

La Nación. (17 de marzo de 2022). Cuales son los motivos por cuales se puede pedir una cuarta dosis para los vacunados con SputnikV. <https://www.lanacion.com.ar>. Recuperado el 23 de

abril de 2022 de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/cuales-son-los-motivos-por-los-que-se-puede-pedir-una-cuarta-dosis-para-los-vacunados-con-sputnik-v-nid17032022>

Revista tecnología. (18 de marzo de 2022). Como la inteligencia artificial hará al turismo mucho mas personalizado para el usuario. <https://ticnegocios.camaravalencia.com> Recuperado el 23 de abril de 2022 de <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/como-la-inteligencia-artificial-hara-al-turismo-mucho-mas-personalizado-para-el-usuario/>