

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Generacion de plan de comunicación interna mediado por la tecnologia  
y formacion de lideres coach en Lozada Viajes y Turismo”**

Alumno: Eliana Manuela Elbirt

DNI: 39.535.260

Legajo: VRHU12105

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Salta, 2021

## **Resumen**

El reporte de caso fue realizado en la empresa Lozada Viajes de la provincia de Córdoba que surgió a fines de los años 80 y se posicionó en el año 2009 como la franquicia más reconocida y querida en el interior del país gracias a su red de más de 80 sucursales. Esta empresa presentaba como problemas centrales problemas de comunicación interna debido a la gestión descentralizada y descoordinada entre la casa central y las franquicias y un estilo de liderazgo tradicional que llevaba a que la empresa no pudiera mejorar el sentimiento de sus colaboradores. Motivo por el cual se diseñó un plan de implementación que tuvo como objetivo implementar un plan de comunicación digital que permita mejorar la transmisión de la información y capacitar a los mandos medios en liderazgo coach con la finalidad de poder incrementar sus ganancias netas en un 15%. Dando como resultado un retorno de inversión del 302%.

Palabras claves: Comunicación interna - Comunicación digital – Liderazgo coach

## **Abstract**

The case report was made by the company Lozada Viajes in the province of Córdoba, which emerged in the late 80s and was positioned in 2009 as the most recognized and beloved franchise in the interior of the country, thanks to its network of more than 80 branches. This company presented as central problems internal communication problems due to the decentralized and uncoordinated management between the headquarters and the franchises and a traditional leadership style that led to the company not being able to improve the sentiment of its collaborators. This is the reason why an implementation plan was designed that aimed to implement a digital communication plan to improve the transmission of information and train middle managers in coach leadership in order to increase their net profits by 15%. . This resulted in a return on investment of 302%.

*Keywords:* Internal communication - Digital communication - Leadership coach

## Índice

Introducción .....	3
Análisis de Situación.....	6
Análisis Pestel.....	7
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....	10
Análisis Foda .....	11
Marco Teórico.....	14
Comunicación interna .....	14
Comunicación digital.....	14
Liderazgo coach .....	15
Diagnóstico y Discusión .....	16
Plan de Implementacion.....	17
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos .....	17
Alcances.....	17
Acciones.....	17
Desarrollo de red social Lozada.....	17
Creación del buzón de sugerencia digital .....	18
Capacitación en liderazgo coach.....	20
Conclusiones .....	24
Recomendaciones .....	24
Bibliografía .....	25
Anexos .....	27
Anexo I - Programa de Liderazgo Coach	

## **Introducción**

El presente trabajo abordara como temática la mejora de la comunicación interna con la aplicación de la tecnología y la formación de los mandos medios de Lozada Viajes y Turismo debido a que esta es una empresa que necesita optimizar el uso de sus recursos al ser una empresa nacional con socios estratégicos a lo largo y ancho del país.

Lozada viajes y turismo tiene sus inicios a fines de los 80 cuando un matrimonio de la provincia de Córdoba, deciden comenzar a cumplir sus metas e instalan una agencia de viajes en la capital provincial, ellos fueron Cecilia Tigo de Lozada y Facundo su esposo. Con la necesidad de expandirse lograron en 2005, vender la primera franquicia, en la actualidad la forma logro expandirse a lo largo de todo el país teniendo 3 locales propios, uno en Buenos Aires y 2 en la provincia de Córdoba, además de más de 80 puntos de venta a través de las franquicias.

Su sede de gobierno desde donde se ejecutan todas las decisiones está ubicada en calle Lavalleja 785 en la provincia de Córdoba.

Cabe destacar que el matrimonio Lozada sumo en la década del 90 a sus tres hijos quienes comenzaron a trabajar en la empresa, y gracias al esfuerzo familiar lograron que la marca crezca y se posicione, es Juan Cruz en este momento quien lleva adelante la gestión de la compañía.

El porfolio de negocios de Lozada en la actualidad son viajes vacacionales, viajes empresariales.

Lozada tendría a lo largo de su historia dos momentos memorables el primero de ellos se dio en 2009 cuando la empresa Visa, elige a esta como empresa preferida por los usuarios del interior del país, algo que le dio mucho impulso ya que logro una campaña de promoción y beneficios en la venta de sus servicios, como la financiación en cuotas. El segundo hecho importante se dio cuando finalmente la compañía logra tener un mismo proveedor para todos sus servicios a través de Triad Tours que compro al operador mayorista OLA.

En 2014 se dio el intercambio generacional y fue cuando Juan Cruz tomo las riendas del negocio familiar logrando posicionar a la marca como la empresa número 1 en la Argentina en franquicias turísticas.

Lozada es una organización que siempre está buscando innovar motivo por el cual tiene en marcha una planificación estratégica que finaliza en 2022, y está certificada en normas de calidad ISO 9001,echo sumamente importante porque la posiciona como una empresa que tiene sus procesos de trabajo avalados por un ente internacional, dándole un reconocimiento por sobre sus competidores.

En función a la información relevada, se puede afirmar que Lozada tiene un gran problema en su comunicación interna debido a que las franquicias se manejan como entes autónomos y solo recurren a la casa central cuando surge algún problema, además de contar con escasos canales de comunicación, en cuanto a los mandos medios se advierten que estos no cuentan con las competencias que le permitan tener equipos de alto rendimiento.

Para comprender como afecta la falta de comunicación interna y la formación de mandos medios en liderazgo coach es necesario tomar antecedentes de quienes ya abordaron esta temática que servirán para darle marco a este reporte de caso.

Herrera, Maribel (2013) en el trabajo final de grado una investigación cualitativa no experimental titulado “ Plan de comunicación interna” realizado en la agencia de turismo “ Viajes Paraíso” de Quito, Ecuador, en donde se utilizó una metodología descriptiva indica que:

En una empresa debe existir la comunicación para que haya una relación asociativa entre los diferentes actores: comunidad, clientes o públicos con quiénes una organización se encuentra plenamente articulada. Las compañías del siglo XXI demandan nuevos retos, derivados de los procesos de globalización, concentración de grupos económicos, nuevos modelos de administración y gestión en general, lo que les obliga a manejar nuevas herramientas comunicativas que les permita relacionarse de mejor forma con sus públicos. En el mundo de las organizaciones muchas de ellas han fracasado en sus intentos por implementar programas de cambios o estrategias de mejoramiento, en algunos casos porque sus sistemas de comunicación interna han sido deficientes o lo que es peor, no han existido; como en el caso de la Agencia de Turismo “Viajes Paraíso” que en sus dos años de existencia no ha logrado conformar un equipo que trabaje de manera coordinada, ante las necesidades que surgen del mercado turístico. (pag.14)

Por su parte Strano Rocio, (2014) en su trabajo final de grado titulado “Eficacia en los procesos de comunicación de la estrategia organizacional por parte de los líderes de las distintas áreas de una organización” quien realiza un trabajo de investigación cualitativa en las empresas de consumo masivo de Buenos Aires, expresa que:

La comunicación interna debe ser entendida como aquella que se genera en una organización, esta abarca los aspectos formales e informales y es allí en donde se pueden disparar diferentes interpretaciones en lo empleados en los sectores de trabajo ,que serán dadas por procesos de comunicación eficientes e incluso no unificados , que dan lugar a la definición de distintos criterios acerca de una misma tarea un mismo trabajo. (pag.4)

En lo que respecta al liderazgo coach se utilizara el paper que realizo Moreno, Ángel (2018) en la revista científica información psicológica, quien realiza una revisión documental sobre el liderazgo como método de estudio e indica que el líder coach es aquel que requiere perfiles de personalidad específicos, habilidades y competencias sociales muy desarrolladas. Este tipo de liderazgo sólo pueden desempeñarlo personas que han aprendido a ser carismáticas.

La relevancia que tiene este reporte de caso para la empresa Lozada es poder aprovechar la crisis que vive el sector en la actualidad, para poder generar nuevas formas de comunicación e interrelación entre los empleados que forman parte de la organización tanto de manera directa como indirecta, motivo por el cual se vuelve esencial contar con mandos medios que acompañen a sus equipos en momentos de incertidumbre buscando a través de la digitalización una oportunidad para mejorar sus productos, servicios y el capital humano.

De acuerdo con lo analizado por los autores abordados se puede indicar que la comunicación es un elemento que sirve para coordinar acciones y mejorar las sinergias entre los equipos de trabajo que se potencia con el líder coach que mejora los rasgos de personalidad de cada uno de sus subordinados y mejora las competencias de estos para desarrollarlos.

## **Análisis de Situación**

Lozada se encuentra muy bien posicionada en el mercado en el que opera debido a que esta tiene una larga trayectoria en el mercado, con 34 años de presencia a nivel nacional, en comparación con sus competidores siendo esta una industria en el cual interactúan muchos agentes tanto de origen nacional como multinacional.

La empresa sostiene que en el mundo de los viajes lo más importante es la experiencia que viven sus clientes desde que adquieren un servicio hasta que vuelven de ese destino por lo tanto entienden que viajar es una necesidad para desconectarse y disfrutar de grandes vistas, conocer diferentes culturas, paisajes y relacionarse con el mundo de manera tal que cada persona pueda tener nuevas sensaciones con familia o amigos que le renueven el alma.

Esta organización está posicionada entre sus clientes siendo una marca reconocida a lo largo y ancho de Argentina, al estar en la mente de sus consumidores tiene ventajas competitivas en relación con las agencias de viajes que existen en el mercado y este posicionamiento se debe al éxito de cada una de sus franquicias y las gestiones que realizan en ella.

En cuanto a las franquicias Lozada les da cierta independencia para que estos puedan trabajar de manera autónoma, seleccionando a su personal, diseñando los procesos internos con sus trabajadores, debiendo manejar eficientemente la administración y la contaduría interna, solo recurren a la casa central cuando surge algún inconveniente que no puede ser solucionado en la sucursal de origen.

La organización no tiene un departamento de recursos humanos que ordene la gestión de su personal, todas las decisiones con respecto al personal radica en la dirección, siendo esta una desventaja debido a que no pueden conocer cuáles son las competencias que deberían tener sus trabajadores y la generación de planes de desarrollo de estos, de todos modos mantienen bajos niveles de ausentismo y rotación, a la hora de contratar una nueva persona lo más importante es que conozca el negocio si esto sucede Lozada los contrata.

Los principales productos que ofrece Lozada son: vuelos, hoteles, trenes, cruceros, excursiones y paquetes turísticos tanto en bus como aéreos.

Para poder comprender como el factor externo interfiere en la vida de las organizaciones es necesario realizar el análisis PESTEL, que permite descubrir como los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales afectan a normal desenvolvimiento de estas.

## *Análisis PESTEL*

### *Factores Políticos*

Dentro de los factores políticos se pueden mencionar que luego del cambio de gobierno que vino con un cambio de paradigma en relación con la gestión del país y con la llegada de la pandemia que instauró restricciones, la industria más perjudicada fue la de los viajes y turismo debido a que había que lograr que las personas se relacionaran y tuvieran contactos que podrían generar contagios de la enfermedad conocida como Covid-19.

Los viajes con fines turísticos estuvieron prohibidos durante casi todo el año 2020, las agencias volvieron a la actividad entre noviembre y diciembre cuando se habilitó la posibilidad de que las personas pudieran desplazarse para vacacionar y hasta Semana Santa de 2021 cuando debieron cerrar debido a la segunda ola que impactaba al país, hasta este momento no se regularizaron aun los viajes al exterior debido a que diversos países siguen con restricciones o cuarentenas al momento de llegar al destino debido al avance de la variante Delta sobre el mundo.

Argentina progresivamente fue abriendo las actividades económicas y subiendo los aforos en los micros estando permitido en este momento los viajes interjurisdiccionales e internacionales mediante la firma de una declaración jurada que indica que en caso de cierre de fronteras la persona no puede ingresar al país debiendo esperar que se permita el ingreso, con cupos limitados y cuarentenas obligatorias para los residentes que lleguen al país.

Todas las personas que ingresen al país deberán completar una Declaración Jurada Electrónica, presentar un PCR negativa de 72 horas antes del abordaje, hacerse un test de antígenos al llegar y realizar el aislamiento preventivo obligatorio en los lugares que establezcan las autoridades provinciales y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. También deberán hacer otro PCR a los 7 días del arribo. Los costos de la estadía en los lugares de aislamiento y el costo de los tests y las pruebas de secuenciación deberán ser asumidos por los pasajeros. Los costos de la estadía en los lugares de aislamiento obligatorio que dispongan las autoridades provinciales y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires al efecto y el costo de las pruebas de secuenciación a las que se refieren deberán ser asumidos por la persona que ingresa al país y deberán efectivizarse en la forma que establezcan las autoridades competentes. Tanto la persona infectada como sus contactos estrechos deberán cumplir el aislamiento en los lugares dispuestos por las autoridades nacionales correspondientes y destinados a tal fin, hasta tanto se efectúe el traslado seguro hasta su localidad de residencia, si correspondiera. Las personas extranjeras autorizadas además deberán



adjuntar seguro médico Covid y tanto el PCR como el seguro serán requeridos para abordar. (Ministerio del Interior , 2020).

### *Factores Económicos*

El turismo fue uno de los más golpeado por la crisis que genero el Coronavirus a nivel mundial en lo que respecta a lo económico, siendo el principal ingreso de muchos países que generaron pérdidas millonarias debido a las restricciones.

El hundimiento del turismo internacional a causa de la pandemia de coronavirus podría provocar una pérdida de más de 4 billones de dólares a la economía mundial en los años 2020 y 2021, según un informe publicado este miércoles por la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Comercio y el Desarrollo (Unctad). "A nivel mundial, el golpe que supuso la covid-19 para el turismo internacional conllevó una pérdida del PBI de más de 4 billones de dólares solamente en los años 2020 y 2021", estima el informe de la Unctad, presentado juntamente con la Organización Mundial de Turismo (OMT). El turismo internacional y los sectores que dependen de él sufrieron una pérdida estimada de 2,4 billones de dólares en 2020 a causa del impacto directo e indirecto del fuerte descenso de las llegadas de turistas internacionales. (Telam , 2021).

En la Argentina, la industria de viajes y turismo podría finalizar este año con pérdidas económicas estimadas en US\$ 25.600 millones debido a la pandemia del coronavirus. Además, se espera una caída de unos 882 mil puestos de trabajo vinculados a esta actividad que aporta aproximadamente el 10% del PBI local. (Muscatelli, 2020).

Graciela Fresno, presidenta de Fehgra, plantea que la recuperación no sólo depende de la evolución de la vacunación en la Argentina sino también de lo que pase a nivel internacional; apunta que la Organización Mundial de Turismo (OMT) no espera que a nivel internacional se vuelva a niveles pre pandemia hasta 2023 o 2024. "Si, en general, la economía argentina demorará cinco años en volver a 2019, nosotros podríamos estar por encima del promedio. Menos, no". (Origlia , 2021).

### *Factores Sociales*

Con respecto a los factores sociales se pueden mencionar la imposibilidad que tuvieron los viajeros al inicio de la pandemia en donde hubo que arbitrar los medios para que estos pudieran regresar a sus hogares realizando viajes de repatriación.

Entre el 16 de marzo de 2020 y el 30 de junio volvieron a la Argentina 205.769 compatriotas o residentes en el país que estaban fuera cuando arreció el Covid-19. Fueron 88.463 quienes lo hicieron por aire. Por vía terrestre o por agua ingresaron 117.306. Estas cifras permiten concluir, a principios de julio de 2020, que el Estado nacional completó un proceso de repatriación inédito en la historia argentina por la simultaneidad y la coordinación logística requeridas por una situación que variaba día a día. (Cancillería , 2020)

Ahora bien, con el avance de la vacunación en el país que comenzó con vacunas de origen Chinas y Rusas, y la desconfianza de algunos sectores de la población y cuestiones ideológicas es así como surgió el turismo vacuno de Argentinos que iban por la inoculación con las fórmulas creadas en Estados Unidos que parecían ser mas eficaces y eficientes.

Ante la dificultad para acceder a vacunas localmente, muchos argentinos están mirando a Estados Unidos para vacunarse y en especial a la ciudad de Miami. Para muchos el tema se convirtió en un debate moral. ¿Corresponde vacunarse en un país no siendo residente? Por otro lado, ¿es justo que accedan a la vacuna quienes pueden pagar por el viaje? (La Nacion , 2021).

### *Factores Ecológicos*

El ecoturismo es una nueva modalidad de viajes que se está promocionando con la finalidad que las personas vivan la experiencia de ir a lugares más limpios, con menos contaminación y va ganando terreno entre las opciones de los viajantes porque consideran que el medio ambiente es algo que debe ser cuidado.

Argentina cuenta con 5 destinos para realizar este tipo de experiencias entre ellos se pueden destacar:

1. El Hornocal: saliendo de Humahuaca se encuentra la joya de la Quebrada, el Hornocal, también conocido como el “Cerro de los 14 colores”. Hermoso como el Cerro de los 7 colores de Purmamarca, el Hornocal es mucho más grande y se encuentra retirado de cualquier centro urbano.
2. Bañado La Estrella: a la vez Formosa sea la provincia menos explorada y con mayor potencial para el ecoturismo de todo el país. Entre sus secretos mejor guardados, se encuentra el Bañado La Estrella, un humedal de casi 400 mil hectáreas de vegetación frondosa, que alberga especies animales autóctonas como el aguará guazú, el yaguareté, el tapir, el oso hormiguero y la garza rosa (¡y muchas serpientes)

3. Valle de Uco: Si la perspectiva de las víboras te asusta un poco, se puede hacer ecoturismo en regiones más calmas, como el increíble Valle de Uco, en Mendoza, donde la actividad vitivinícola marida a la perfección con los paisajes de montaña y la producción sustentable. Hay oferta gastronómica y hotelera destinada específicamente al ecoturismo, que apunta a tomar consciencia sobre el cuidado de la tierra para obtener vinos naturales de alta calidad.
4. El Chaltén: Todos conocemos u oímos hablar alguna vez del glaciar Perito Moreno en El Calafate, pero no todos los que van allí se acuerdan de visitar El Chaltén. Se trata de una localidad conocida a nivel mundial como uno de los destinos más recomendados para hacer trekking y escalada de alto riesgo. El cerro Fitz Roy, oculto tras una nube casi todo el tiempo, es la meta imponente entre distintos senderos que combinan lagunas y cascadas a medida que se va subiendo, en una amalgama perfecta de agua prístina de deshielo, tierras vírgenes y vegetación autóctona. Un paisaje sin igual entre la estepa patagónica y el comienzo de los Andes.
5. Ushuaia: En el extremo sur de la Argentina (y en “el fin del mundo”, como a los locales les gusta decir), el Parque Nacional Tierra del Fuego es un destino ineludible para aquellas personas que gusten del ecoturismo. En verano, los bosques de lengas.

### *Factores Legales*

Dentro de los análisis legales se destacan los esfuerzos que realizó el gobierno nacional tratando de sostener la actividad creando el programa de asistencia al trabajo que garantizó la mitad de los salarios de los empleados que pertenecen al turismo, la creación del programa pre viaje que estimula el consumo para las temporadas de 2021 y 2022, los subsidios entregados en créditos a tasa cero para poder financiarse y poder honrar sus compromisos, la imposibilidad de despidos y la doble indemnización.

Para conocer la importancia del micro entorno es necesario realizar el análisis que propone Michael Porter que mide la fuerza con respecto a la competencia, poder de los clientes y proveedores, como así también el ingreso de productos sustitutos.

### *Análisis de las 5 Fuerzas de Porter*

#### *Poder de negociación de los clientes*

Los clientes son quienes tienen el poder adquisitivo motivo por el cual su poder de negociación es alto, debido a que ellos eligen en donde y que servicio tomar a la hora de planificar un viaje. En el caso de Lozada al estar posicionada como empresa líder en el interior del país y de acuerdo con el prestigio que tiene entre sus clientes este poder de negociación se minimiza debido a que estos la eligen por las referencias que se dan de boca a boca y el profesionalismo con el que abordan sus funciones como proveedor de experiencias.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

Para Lozada viajes el poder de negociación con sus proveedores es bajo debido a que trabajan siempre con el mismo proveedor OLA motivo por el cual el poder se diluye al no tener comparación con otros.

#### *Amenaza de nuevos competidores*

En este momento no existe tal amenaza debido a que el rubro opera de manera intermitente desde marzo de 2019 motivo por el cual no surgen nuevas empresas en este sector que aún tiene un futuro incierto.

#### *Amenaza de productos sustitutos*

La principal amenaza que existe en este caso es la posibilidad de que las personas elijan destinos dentro del país y contraten los servicios de manera individual sin acudir a las empresas de turismo.

#### *Rivalidad entre competidores*

En cuanto a la rivalidad esta es importante debido a que Lozada tienen competencia por un lado con agencias que tienen atención presencial en oficinas comerciales, como las aplicaciones de viajes que surgieron en los últimos años en donde gana quien ofrece los mejores descuentos y cuotas a los clientes.

Para comprender el ámbito interno es necesario realizar el análisis FODA que determina como la empresa se ve a si misma y cuáles son las limitaciones y oportunidades que el mercado le presente.

#### *Análisis Foda*

##### Fortalezas:

- Red de franquicias con el que cubren la totalidad del país.
- Empresa reconocida debido a posicionamiento de la marca.
- Posee una planificación estratégica y conoce hacia a donde apunta.

- El personal siente orgullo de pertenecer a la organización.

#### Oportunidades

- Poder desarrollar una marca destinada a las personas de la tercera edad.
- Diseñar programas de viajes virtuales por el mundo generando experiencias únicas.
- Desarrollar nuevas estrategias de negocio pos pandemia.
- Generar acuerdos para ofrecer cuotas sin intereses.

#### Debilidades

- Falta de aplicación de la omnicanalidad.
- Franquicias que realizan tareas de manera autónoma.
- Carencia de departamento de recursos humanos.
- Fallas en la comunicación interna y centralidad en la figura del director.

#### Amenazas

- Inestabilidad económica, problemas cambiarios.
- Cepo al dólar que genera poca disponibilidad de divisas.
- Cierre de fronteras para ingreso de turistas y egreso de residentes.
- Situación sanitaria del mundo

Al realizar un análisis sobre el foda de la organización se pueden destacar como principales fortalezas su red de franquicias que le permiten tener presencia en todo el país, llevando a ser una empresa reconocida y ponderada por sus clientes. También se puede destacar el tener una planificación estratégica que le permite cambiar el modelo de negocio y la claridad con la cual están expuestos los objetivos que se pretenden alcanzar, haciendo participe a toda la organización para consecución de estos.

En cuanto a las debilidades se destacan la falta de un departamento de recursos humanos que sea capaz de ordenar los procesos de gestión del personal, que apunte toda la gestión de la organización y las franquicias, y los escasos canales de comunicación que existen entre la casa central con las subsidiarias que genera en algunos momentos que los problemas lleguen sin solución aparente desde el franquiciado pudiendo generar otras alternativas si se hubiesen abordados desde el inicio.

Las oportunidades que le brinda el mercado para seguir creciendo y desarrollándose son la creación de una nueva unidad de negocio que apunte a la tercera edad debido a que

estos son quienes más utilizan los servicios de turismo, además desarrollar experiencias de viajes virtuales por el mundo en momentos en los cuales se hace muy difícil poder salir del país.

En cuanto a las amenazas el cepeo al dólar es un gran impedimento a quien quiera salir del país, como la inestabilidad económica en la que está sumida al país además de descontar el hecho de la situación sanitaria en la cual está el mundo en este momento.

Desde la mirada profesional de los recursos humanos luego de realizar los análisis pertinentes se puede concluir que en momentos de crisis como los que vive Lozada en la actualidad son oportunidades únicas para poder a convertirse en empresas que gestionan de manera integral teniendo en cuenta las necesidades de sus colaboradores y las de la organización.

Motivo por el cual es necesario contar con líderes que estén formados para contener en momentos de incertidumbre a sus colaboradores y generen equipos de trabajo de alto rendimientos que tengan las competencias que el mercado exige, buscando tener verdaderas sinergias entre las personas en donde las ideas sean las que abunden para que la organización pueda subsistir en un ambiente competitivo y con una crisis profunda.

Ante esto Lozada tendrá la oportunidad en este stand by de generar proceso y procedimientos que le permita tener una mejor comunicación con sus franquicias mediante la aplicación de la tecnología y líderes que motiven e inspiren.

## Marco Teórico

Se presentará en este apartado las principales ideas vista de diversos autores de los principales temas que hacen a este reporte de caso entendiéndose como comunicación interna, comunicación digital y liderazgo coach.

### *Comunicación interna*

Pozo Lite, M. (2007) define a la comunicación interna como la participación de los trabajadores en un proyecto común de empresa, que se da mediante la transmisión de información por canales rápidos y eficaces, así como la recogida de información por medio de prácticas y de herramientas que garanticen una doble dirección de información.

Para Aguirre, D. (2017) el aporte que realiza la comunicación interna en una organización es, entre otros aquel que ayuda al fortalecimiento de la cultura de la organización, en donde se pretende visibilizar aquellos rasgos culturales que claramente la organización definió como claves para apalancar su estrategia, y es desde allí donde se puede entender el espacio físico como el artefacto que invita a las personas a adquirir nuevas actuaciones y comportamientos para transformarla.

### *Comunicación digital*

las características fundamentales del paradigma 2.0 son su carácter colaborativo, horizontal, interactivo y en red. Es por esto que se evidencia una proliferación de medios y herramientas digitales que tienen su impacto en los imaginarios urbanos. Por ejemplo, se ha debilitado la autoría de la propiedad intelectual en tecnología o contenidos culturales, dado que una vez que las creaciones se suben a la red, se vuelve muy complejo controlarlas. Al mismo tiempo, las personas tienen más libertad para expresarse gracias al anonimato que permite la red, característica íntimamente relacionada con la dificultad para rastrear las fuentes transmitidas utilizando los protocolos de internet. (Urresti , Linne, & Basile, 2015, pág. 44)

Zapata Palacios, L. (2016) expone que la comunicación digital es la que se da en este nuevo modelo de empresa demanda nuevos prototipos. Buscando adaptarse a los nuevos hábitos del cliente interno y externo, a las nuevas realidades sociales y económicas y, desde esta perspectiva, renovarse para crecer de forma sostenible dentro del sector. A partir de estos nuevos paradigmas se apuesta por una manera diferente de resolver los problemas, en un afán de enfrentar situaciones, rompiendo con las viejas y rígidas estructuras organizacionales y abriéndose a la posibilidad de sistemas directivos innovadores y creativos.

### *Liderazgo coach*

Bass, B. (1990) entiende que el líder coach es aquel que tiene la capacidad de influencia sobre sus subordinados, mostrando la visión y sirviendo de modelo, es aquel que brinda una motivación inspiradora que desarrolla una visión compartida y espíritu de grupo, además de la estimulación intelectual promoviendo la solución de problemas y la innovación y la quien tiene una consideración individualizada tratando de forma cuidadosa y personal a los miembros de su equipo de trabajo.

El Líder coach es aquel que puede generar una conversación asertiva cuando los conversadores se conectan empáticamente, declaran en forma adecuada y precisa todas sus inquietudes e intereses. Se sienten escuchados y acogidos, logrando establecer compromisos o acuerdos, ya sea para tomar decisiones y cerrar el pasado, resolver necesidades del presente o diseñar acciones de futuro (Flores Opazo, 2014).

Los autores que hacen referencia a la comunicación coinciden a que esta es un instrumento que colabora al fortalecimiento de la cultura y lleva a los trabajadores a tener una participación en la empresa cuando se tiene un proyecto común.

En lo que refiere a la comunicación digital coinciden Urresti y Zapata en que las mismas son un medio para generar la comunicación horizontal participativa y en red que busca adaptarse a nuevas realidades para tener un crecimiento sostenido en una organización.

Por último se puede inferir que el liderazgo coach hay una contraposición entre los autores Bass y Flores debido a que el primero lo entiende como aquel tiene la capacidad de influencia, mientras que el segundo como aquel que puede generar conversaciones asertivas, aunque ambos coinciden que con este estilo se pueden resolver necesidades presentes o en el futuro y la solución de problemas.

Para concluir se puede finalizar que la comunicación interna es una herramienta valiosa que tienen las empresas en la actualidad para permitir que los trabajadores se mantengan informados y que al tener al usar la tecnología como aliada permite generar una mayor identificación con la cultura de la empresa, que mejorara si quienes dirigen desarrollan un estilo de liderazgo proactivo que desarrolle conversaciones asertivas con sus equipo y lleve a que estos puedan adaptarse a las nuevas realidades organizacionales.



## **Diagnóstico y Discusión**

Se puede advertir que los problemas que presenta Lozada Viajes son la falta de un programa de comunicación horizontal, debido a que esta es manejada de manera discrecional por los directores de la compañía no compartiéndola con los responsables de las franquicias y quienes manejan los canales y flujos de información, debiendo el resto cumplir las órdenes que estos emiten, generando un malestar en el clima de la organización debido a que las personas son un elemento más de la producción y no uno estratégico. También se puede indicar que quienes ejercen el poder tiene un estilo orientado de liderazgo orientado al poder, exigiendo a los trabajadores a cumplir los objetivos, sin importar lo que al colaborador le sucede, teniendo esta organización un estilo de administración de sus recursos coercitivo benevolente.

La relevancia que tiene para esta organización abordar la problemática detectada y dar una solución está dada por que la falta de comunicación está trayendo problemas secundarios entre ellos personal poco profesionalizado, inconvenientes con la solución de problemas de los viajantes entre otros que se resuelven tomando acciones que democratizen la comunicación y líderes que acompañen y desarrollen subordinados.

Es importante no solo para la empresa en cuestión sino también para cualquier organización abordar los problemas de comunicación y liderazgo, porque las empresas están inmersas en un contexto de constante cambio, siendo la tecnología un elemento esencial para la formación y fidelización de quienes trabajan en la organización, debido a que las herramientas digitales generan espacios de trabajo colaborativo y las redes 2.0 contribuyen a formar una comunidad en red, siendo importante en momentos en donde la distancia social es clave para la vida de la organización.

Vale la pena que Lozada invierta en el desarrollo de una plan de comunicación digital e incorpore herramientas tales como una red social y un buzón digital porque estimulara la comunicación ascendente y horizontal, teniendo empleados más contenidos, informados, y colaborativos, además de completarse con líderes que formados en el coach lleven a fomentar equipos de trabajo más sinérgicos que cumplan los objetivos no porque es una obligación sino porque es una necesidad personal y de superación. Con estos cambios Lozada podrá mejorar sus ganancias netas en un 15%, al tener trabajadores más comprometidos evitando los problemas secundarios antes mencionados.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo general*

Implementar un plan de comunicación digital que permita mejorar la transmisión de la información y capacitar a los mandos medios de Lozada viajes en liderazgo coach con la finalidad de poder incrementar sus ganancias netas en un 15%.

### *Objetivos específicos*

1. Desarrollar una red social empresarial que estimule la participación de los trabajadores y genere una sinergia con los franquiciados.
2. Crear un buzón de sugerencias digital que permita la bidireccionalidad en la comunicación.
3. Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach para mejorar las habilidades de quienes ejercen el poder dentro de la empresa.

### *Alcances*

Geográfico: el plan de implementación aplica a la empresa Lozada Viajes ubicada en Juan Antonio Lavalleja 785, Córdoba Capital, Provincia de Córdoba, Argentina.

Temporal: el plan de implementación tendrá una duración de 7 meses iniciando en el mes de enero y finalizando en julio de 2022.

### *Acciones*

#### *Desarrollo de red social Lozada*

El principal problema que tiene Lozada es el no poder generar buenos vínculos para sus franquiciados debido a las distancias geográficas y la autonomía que les dan para la gestión motivo por el cual es necesario comenzar a crear una comunidad virtual en donde todos se sientan parte del espíritu Lozada que es el que quieren transmitir a sus clientes y colaboradores, a través de un sentimiento de pertenencia único transversal a sus públicos.

Motivo por el cual la red social es un instrumento válido para comenzar a mejorar el sentimiento de los trabajadores, asociados y sirve para tener una bidireccionalidad en la comunicación como tener una emisión más efectiva en la transmisión de la información, que se diseminara de manera más rápida llegando a todos en un mismo instante.

Los responsables de generar el contenido de la red será el departamento de recursos humanos quien fomentara la participación de todos los integrantes de la organización creando

discusiones, recordatorios de fechas importantes, felicitaciones, los colaboradores podrán también subir contenido audiovisual para poder mostrar como gestionan, entre otro contenido.

Los responsables del diseño e implementación en Lozada será la empresa contratada para tal fin que en este caso será Microsoft a través de su red corporativa Yammer que tiene una interfaz muy similar a las redes conocidas por todos con un muro, reacciones, posibilidad de enviar mensajes directos subir imágenes y videos, crear menciones entre otras funcionalidades.

En cuanto a los tiempos y acciones concretas para su implementación son las siguientes:

1. Contratación de los servicios de Microsoft y firma del contrato (2 semanas)
2. Desarrollo y personalización de la red Lozada ( 3 semanas)
3. Creación de la App móvil ( 3 semanas)
4. Alta de cuentas y contraseñas ( 1 semana)
5. Capacitación a toda la organización sobre el funcionamiento ( 2 semanas)
6. Implementación de la herramienta ( 1 semana)

En cuanto a la instalación del producto, el alta de cuentas y la capacitación que se realizara de manera virtual estarán a cargo del proveedor del servicio.

El costo mensual de la implementación de la red social Lozada es de 4 dólares mensuales por usuario registrado en el caso de esta empresa la cantidad de empleados que tendrán acceso son los 31 que trabajan en la casa central y los 80 franquiciados lo que da un total de 111 cuentas que deberán crearse dando un total de 444 dólares mensuales que de acuerdo con el tipo de cambio oficial publicado por el BCRA (2021) de 93,29 da un costo anual de \$ 497.049,12.

La medición se realizará teniendo en cuenta el nivel de participación esperando que este supere el 30% de la totalidad de la plantilla.

#### *Creación del buzón de sugerencia digital*

La segunda etapa del plan de comunicación digital será la creación de un buzón de sugerencias digital que funciona mediante una aplicación diseñada para teléfonos móviles lo

que permite que sea portable a la cual se ingresa con usuario y contraseña y que permite a los trabajadores enviar comentarios, ideas novedosas, mejoras en procesos, solicitudes entre otros , lo que si se debe tener en cuenta que todos los que los trabajadores ingresen en esta plataforma debe servirle a la empresa para conocer las necesidades de estos y también genere bidireccionalidad en la comunicación al estar obligados a dar respuesta los requerimientos de los colaboradores para que esta herramienta sea efectiva.

El manejo está a cargo del área de recursos humanos quienes tendrán dos códigos de alerta para poder diferenciar cuales son los requerimientos urgentes y cuales son aquellos que se pueden resolver a mayor largo plazo o que para su solución se necesita de decisiones de otras áreas o de la dirección.

Los tiempos máximos de resolución para temas urgentes serán de 96 horas y para aquellos que necesiten intervención de 15 días para la retroalimentación con el colaborador que envió el mensaje.

El desarrollo de la aplicación estará a cargo del departamento de sistemas quienes deberán realizar la creación de la interfaz y el programa informático para la creación de los tickets y posterior seguimiento hasta su resolución.

Las acciones concretas que deberán desarrollarse para la puesta en práctica son:

- Diseño de la aplicación ( 3 semanas)
- Creación del programa informático para reportes ( 2 semanas)
- Accesos y contraseñas ( 1 semana)
- Capacitación al personal sobre el uso de la herramienta ( 1 semana)
- Pruebas preliminares y salida a producción ( 1 semana)

Recursos

1. Analista de sistemas para la creación del buzón digital
2. Sala de capacitación en donde se presentará la herramienta.
3. Impresiones para colocar en lugares comunes con las indicaciones sobre el uso y código qr para la descarga de la app.

Costos

- Analista de sistemas 2 meses de salario teniendo en cuenta que el sueldo promedio es \$ 80. 000 por lo tanto el costo del buzón es de \$ 160.000

### Evaluación de la acción

- Se evaluará teniendo en cuenta el nivel de participación de los trabajadores de Lozada esperando para que sea efectiva al menos 15 interacciones mensuales.

### *Capacitación en liderazgo coach*

La última etapa del plan de implementación será la capacitación de los mandos medios de Lozada en liderazgo coach para que estos comiencen a gestionar equipos de alto rendimiento y a desarrollar competencias en sus subordinados, teniendo una comunicación más efectiva, trabajadores más comprometidos y objetivos estratégicos cumplidos.

El área de recursos humanos será quien analice cuál de las ofertas disponibles en el mercado es la mejor opción para Lozada tercerizando el proceso de formación en personal especializado que cuente con los elementos para poder generar un cambio en los jefes de la organización.

La empresa elegida para este proceso es capacitarte, el instituto de formación profesional de la Universidad de Buenos Aires que brinda este proceso formativo destinado a los responsables de equipo de una organización (Anexo I – Programa de Liderazgo coach)

Los objetivos que persigue este curso son los siguientes:

- Formar a los participantes para que desarrollen y encuentren su voz propia;
- Expresar su propia voz con pasión y conciencia.
- Brindarles herramientas para mejorar la calidad de vida y la predisposición al cambio en las personas.
- Lograr trabajar con aquellos aspectos que generan la automotivación en los participantes.

El dictado es de 4 jornadas a llevarse adelante los miércoles durante 3 horas de 14:00hs. A 17:00hs. Los asistentes serán todos los responsables de franquicias 80 y los mandos medios de la casa central que suman 10 personas más.

En cuanto a los tiempos en los que se desarrollaran las acciones son las siguientes:

- Visualización de ofertas y elección de la consultora ( 2 semanas)
- Envío de invitaciones al programa de formación ( 1 semana)





$$(\$ 3.948.398,7 - \$ 980.149,12) / \$ 980.149,12 \times 100 = 302\%$$

El resultado de 302 % permite entender que la empresa por cada peso que invierta obtendrá como beneficio \$ 3,02 haciendo al plan de acción rentable para Lozada Viajes y Turismo.



## Conclusiones

Se puede concluir que los problemas detectados inicialmente en Lozada Viajes pudieron ser solucionados con el plan de implementación propuesto que estimula a la participación de los trabajadores en la construcción de una cultura empresarial colaborativa, mediante el uso de la red social empresarial y darles voz a través del buzón de sugerencias digital.

Además de promover las mejoras en las competencias de los mandos medios mediante la formación de liderazgo coach siendo esta una nueva forma de gestionar a los equipos de trabajo con la finalidad de aumentar la productividad y el cumplimiento de objetivos estratégicos, debido a que el trabajador podrá crecer de manera integral tanto en el campo profesional como en el personal.

El principal aporte que genera este reporte de caso a Lozada es la posibilidad de empezar a tener una gestión más integral entre quienes forman parte de la planta permanente de la organización en su casa central y las franquicias que son la extensión de la compañía en las 80 ciudades en las que están presentes, dejando que se expresen comenten y generen procesos de mejora continua.

Desde la visión de los recursos humanos se pudo finalizar que las empresas del siglo 21 deben tener presentes que la comunicación interna debe tener el mismo estatus que la comunicación con el cliente, Lozada está destinando parte de sus recursos para lograr que esta pueda estar centralizada mediante la omnicanalidad, este trabajo permite poner en la misma línea a ambos tipos de comunicación propiciando el trabajo en equipo y el espíritu de colaboración que se conoce como espíritu Lozada.

### *Recomendaciones*

Se recomienda que la empresa continúe con la mejora de la formación y comunicación con los franquiciados de forma tal que reine el mismo estilo de cultura, porque esto le permitirá tener una mejor imagen con el público externo.

En relación con temas no abordados Lozada deberá gestionar la incorporación del área de recursos humanos, contratar un responsable de gestión de franquicias y generar en esta vuelta a la actividad promociones con las administradoras de tarjeta de crédito y bancos para ser la más elegida por los argentinos.

## Bibliografía

- Aguirre, D. (2017). *Comunicacion interna sin fronteras*. Santiago de Chile: RIL .
- Bass, B. (1990). *Handbook of Leadership*. New York: Free Pres.
- Cancilleria . (20 de Julio de 2020). <https://www.cancilleria.gob.ar>. Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ar>:  
<https://www.cancilleria.gob.ar/es/actualidad/noticias/un-operativo-historico-la-repatriacion-de-compatriotas-o-residentes-en-la>
- Flores Opazo, P. (2014). *El lider que escucha desde la abundanci*. Santiago de Chile: RIL.
- Herrera , M. (2013). *PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA. ESTUDIO DE CASO: LA AGENCIA DE TURISMO “VIAJES PARAÍSO” DE LA PARROQUIA DE SAN RAFAEL PARA EL AÑO 2013* . Quito, Ecuador : UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.
- INDEC. (Junio de 2021). <https://www.indec.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>:  
<https://www.indec.gob.ar/>
- La Nacion . (11 de Mayo de 2021). <https://www.lanacion.com.ar>. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar>: [https://www.lanacion.com.ar/sociedad/los-argentinos-y-los-viajes-a-miami-para-darse-la-vacuna-contr-el-coronavirus-nid11052021/?gclid=Cj0KCQjw4eaJBhDMARIsANhrQABfYbWnChXy8WUAgKPbTu9JNihhU33gamGS-U0YGF172KHdrDXdlaoaAvRhEALw\\_wcB](https://www.lanacion.com.ar/sociedad/los-argentinos-y-los-viajes-a-miami-para-darse-la-vacuna-contr-el-coronavirus-nid11052021/?gclid=Cj0KCQjw4eaJBhDMARIsANhrQABfYbWnChXy8WUAgKPbTu9JNihhU33gamGS-U0YGF172KHdrDXdlaoaAvRhEALw_wcB)
- Marchesan , C. (2017). *Los A por tes del Coaching Ontológico al Desarrollo del Liderazgo Empresarial*. Cordoba : Universidad Siglo 21 .
- Ministerio del Interior . (Septiembre de 2020). <https://www.argentina.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/>:  
<https://www.argentina.gob.ar/interior/migraciones/ddjj-migraciones>
- Moreno , A. (2018). *Liderazgo y Coaching*. Valencia : Universidad de Valencia .
- Muscatelli, N. (12 de Septiembre de 2020). <https://www.clarin.com>. Obtenido de <https://www.clarin.com>: [https://www.clarin.com/economia/golpe-turismo-argentina-perderia-us-25-600-millones-882-000-puestos-trabajo\\_0\\_v7LL4LfQs.html](https://www.clarin.com/economia/golpe-turismo-argentina-perderia-us-25-600-millones-882-000-puestos-trabajo_0_v7LL4LfQs.html)

Origlia , G. (4 de Julio de 2021). *https://www.lanacion.com.ar*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar>: <https://www.lanacion.com.ar/economia/turismo-en-la-argentina-el-sector-necesitara-5-anos-para-volver-al-nivel-pre-pandemia-nid04072021/>

Pozo Lite, M. (2007). *Gestion de la comunicacion interna en las organizaciones*. Barañain: EUNSA.

Strano, R. (2014). *Eficacia en los procesos de comunicación de la estrategia organizacional por parte de los líderes de las distintas áreas de una organización*. Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires .

Telam . (30 de Junio de 2021). *https://www.telam.com.ar*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar>: <https://www.telam.com.ar/notas/202106/559608-turismo-deficit-coronavirus-informe-onu.html>

Urresti , M., Linne, J., & Basile, D. (2015). *Conexion total*. Buenos Aires: Aula Taller .

Zapata Palacios, L. (2016). *Indutria de la comunicacion y economia digital*. Barcelona: DIRCOM .

## **Anexos**

### *Anexo I- Programa de liderazgo coach*

Nuestra propia voz

Contexto

Dones de Nacimiento descubiertos y no descubiertos

Expresar nuestra voz: Visión, Hábitos, Pasión y Conciencia

Inspirar a los demás a que encuentren su propia voz

Influencia – Confiabilidad y Competencia

La rapidez de la confianza

Combinar voces, y encontrar una 3era. Alternativa

Visión: Estrategia y Valores

Desarrollar las cuatro inteligencias

Desarrollo de la inteligencia física

Desarrollo de la inteligencia mental

Desarrollo de la inteligencia emocional

Desarrollo de la inteligencia espiritual

La era de la sabiduría

Contexto

El precio de la desconfianza

La nueva percepción

Servir a los demás