

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“Desarrollo de un programa de comunicación interna 2.0 y formación de líderes coach en Lozada Viajes”

Alumno: Amalia Rocio Vera Bertoldi

DNI : 30.055.289

Legajo: VRHU10786

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2022

Tutora: Daniela Soledad Rinconez

Resumen

Lozada viajes fue el objeto de estudio del presente trabajo esta es una empresa de alcance nacional con mas de 80 puntos de venta distribuidos en 13 provincias Argentinas que tuvo sus inicios a fines de los 90, es considerada la red de franquicias numero 1 en el interior, pero que tenia serios problemas en la gestion de la comunicación interna con sus franquiciados y mandos medios orientados a los procesos lo que llevaba a que la compañía no fuera efectiva con estos socios estratégicos, motivo por el cual fue diseñado un plan de acción que tuvo por objetivo el diseño un plan de comunicación 2.0 mediante la incorporación de canales digitales que mejoren la forma en que se transmiten los mensajes y la participación de las franquicias en el negocio de Lozada, además de formar a los mandos medios en Liderazgo coach con la finalidad de obtener un 13 % de incremento en las ganancias netas. Habiendo obtenido como retorno de inversión un 145%.

Palabras Clave: Comunicación Interna – Comunicación Digital – Liderazgo Coach

Abstract

Lozada Viajes was the object of study of the present work. This is a national company with more than 80 points of sale distributed in 13 Argentine provinces that had its beginnings in the late 90s, it is considered the number 1 franchise network in the interior. , but that it had serious problems in managing internal communication with its franchisees and process-oriented middle managers, which meant that the company was not effective with these strategic partners, which is why an action plan was designed that had The objective is to design a 2.0 communication plan through the incorporation of digital channels that improve the way in which messages are transmitted and the participation of franchises in the Lozada business, in addition to training middle managers in Leadership coach with the purpose to get a 13% increase in net profit. Having obtained a 145% return on investment.

Keywords: Internal Communication – Digital Communication – Leadership Coach

Índice

Introducción	3
Análisis de Situación	6
<i>Análisis Pestel</i>	7
<i>Análisis de las 5 Fuerzas de Porter</i>	11
<i>Análisis Foda</i>	12
Marco Teórico	14
Comunicación interna	14
Comunicación 2.0	15
Liderazgo Coach	15
Diagnóstico y Discusión	17
Plan de Implementación	18
<i>Objetivo General</i>	18
<i>Objetivos Específicos</i>	18
<i>Alcances</i>	18
<i>Mejoramiento de la intranet corporativa</i>	18
<i>Red social para mejorar los vínculos</i>	19
<i>Mejora de habilidades en los mandos medios</i>	20
<i>Marco de tiempo de implementación</i>	21
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	22
Conclusiones	24
Recomendaciones	24
Bibliografía	25
Anexos	26
<i>Anexo I - Programa en liderazgo coach.</i>	26

Introducción

Lozada viajes sera el objeto de estudio del presente reporte de caso con mas de 80 locales comerciales distribuidos dentro de 13 provincias argentinas que tiene como problemas centrales la falta de canales de comunicación con sus franquicias y un liderazgo autocrático por parte de sus directores.

Sus inicios se remontan a 1987 cuando Cecilia y Facundo toman la decisión de instalar en la capital provincial una agencia de viajes, que luego se transformara con la incorporación de sus hijos en una empresa pyme familiar.

Once años mas tarde logra su primera expansión sumando a los viajes vacacionales a Brasil, viajes de negocios de las empresas de Cordoba, esta ampliación en su porfolio de negocio lo lleva a expandir su estructura.

Para 2004, mientas se diseña la red de franquicias Lozada ya contaba con tres locales de atención comercial dos en la provincia de Cordoba, en las Varillas y el Cerro Las Rosas y el tercero en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en la emblemática calle Florida, lugar donde se asientas las oficinas comerciales de las principales empresas del sector.

Tomará un impulso importante la empresa en el 2009 cuando Visa la elige como la empresa de turismo preferida por sus clientes del interior del país, esto le da mayor difusión debido a que junto con la tarjeta de crédito realizan una campaña de marketing y además tienen una línea de financiamiento exclusivo.

Los creadores de la firma dejaran en manos de su hijo Juan Cruz la dirección de la compañía, la primera medida que toma como responsable de la firma es la renovación de los equipos de trabajo y de toda la gestion para que la empresa continúe siendo la numero uno en franquicias a nivel nacional.

El primer hito que tendrá esta nueva gestion sera en 2018 con la certificación de Normas ISO 9001, que para lograrlo los llevo a reordenar sus procesos y procedimientos.

Lozada esta presente en 13 provincias Argentinas, y es la red de franquicias mas grande el país en el mercado en el que opera.

De acuerdo con la información relevada se puede inferir que si bien su estructura organizacional es robusta, en su casa central, no sucede lo mismo con aquellos que son socios estratégicos mediante la red de franquicias debido a que la comunicación es deficiente, los procesos son rígidos y no se les brinda demasiado apoyo a estos. Únicamente cuentan con

canales de comunicación obsoletos como son el teléfono y el correo electrónico que únicamente se utilizan cuando existe algún inconveniente que no pueda ser solucionado por el franquiciado.

Esto demuestra que las relaciones entre Lozada y sus subsidiarias no son demasiado estrechas lo que lleva a que el franquiciado no se sienta del todo parte de la organización.

También se observa falta de gestión en sus líderes debido a que no están formados en el coaching y ejerciendo un estilo más autocrático dando órdenes que los equipos deben acatar estando centralizado todo en la figura de los directores esto genera que no existan posibilidades de mejora continua debido a que no se realizan feedback que generen sinergia entre los equipos.

Sobre la comunicación interna y la formación de líderes coach algunos autores ya abordaron esta problemática que serán tomados como referencia de este reporte de caso.

Algunos autores realizaron trabajos que se tomarán como antecedentes de los temas a trabajar en este reporte de caso en donde se conocerá la importancia de la comunicación digital en las empresas y la formación de líderes coach.

Bouzon Arlete, (2018) realiza un trabajo de investigación cualitativo de revisión documental, titulado “Las investigaciones en comunicación de las organizaciones: orígenes y fundamentos” en la revista editada por la Universidad de Madrid, en donde expone que todas las organizaciones deben disponer permanentemente de información útil y fiable que, emanando de distintas fuentes, tanto internas o externas, aspira a garantizar la preparación de decisiones estratégicas, el desarrollo de conocimientos y competencias del personal, la conservación del patrimonio. Por lo que la comunicación interna si no es gestionada genera un problema múltiple dentro de la organización.

Por su parte Valgoni Rodolfo (2014) en la tesis de MBA realizado en la Universidad de San Andrés cuyo título es “Auditoría y diagnóstico de la comunicación interna desde la teoría de la identidad corporativa” en un trabajo cualitativo expone que:

Una organización no debe optar jamás por el deterioro o limitación voluntaria del flujo de comunicación, tanto en términos cualitativos como cuantitativos. Una vez realizado el correspondiente diagnóstico, deberá proveer a las partes de las herramientas necesarias para el fortalecimiento de esa “autopista comunicacional”. colocando “puestos de control” que le permitan medir el “clima cultural” (pag.3)

Machuca Silvia (2020), realiza reporte de caso en la empresa Man-Ser de la provincia de Córdoba, titulado “Comunicación Interna y Liderazgo coach como soportes fundamentales

para el desarrollo empresarial en MAN-SER S.R.L.” indica que la formación de líderes coach es un motor de crecimiento y desarrollo, para lo cual es sustancial aplicar metodologías tendientes a mejorar las relaciones dentro de la empresa, dándole al empleado una mayor participación y reconociéndolo como miembro de un sistema donde el papel que le toca desempeñar es clave. Contar con personal capacitado en habilidades blandas, sobre todo el de jerarquía, resolverá falencias y potenciará los recursos, aprovechando al máximo las capacidades de sus empleados, logrando una comunicación más efectiva, dinámica y eficiente que motive a los integrantes de la organización hacia la concreción de los objetivos propuestos.

De acuerdo con lo abordado se puede indicar que la relevancia que tiene para Lozada mejorar sus procesos de comunicación interna y de liderazgo coach son poder lograr una mejora en la forma en que se gestiona íntegramente la organización, buscando una cultura compartida en donde los mensajes que se emiten lleguen a todos sin restricciones, lo que llevara rentabilidad y el sentimiento de pertenencia de sus empleados que se fortalecerán con la formación de los mandos medios en liderazgo coach al poder generar equipos de trabajo sinérgicos con mayor feedback y mejorando las competencias.

La comunicación interna no puede ser un elemento que no forme parte del proceso de planificación de una compañía por que el no hacerlo trae muchos problemas en la gestion diaria y que se potencia si se genera además un proceso de liderazgo coach que permita el crecimiento de todos los colaboradores.

Análisis de Situación

Lozada viajes es un empresa Cordobesa dedicada a la comercialización de servicios turísticos a nivel local e internacional con mas de 80 sucursales distribuidas dentro de Argentina.

Su misión es facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento para los socios franquiciados, dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros; despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión. (Canvas, Universidad Siglo 21, 2022)

“Su visión es Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina y los valores que la rigen la calidad, creatividad, calidez e integralidad”. (Canvas, Universidad Siglo 21, 2022)

Tiene en su estructura rígida políticas para cada una de las áreas se destacan ente ellas la de calidad debido a su vision humanística en lo relacionado con el bien comun, la confianza depositada en los equipos de trabajo, el buscar brindar servicios de calidad buscando que sus clientes se sientan acompañados desde el momento de la compra hasta el retorno a su hogar y fomentando relaciones abiertas y amigables con sus asociados.

En relación con la política de recursos humanos, la compañía busca impulsar el crecimiento y el desarrollo de sus colaboradores teniendo en cuenta las necesidades futuras del mercado en el que operan, además buscan motivar a sus trabajadores para mantener un optimo clima laboral y generando del área de recursos humanos un trabajo interdisciplinario con el resto de las áreas.

Las franquicias son autónomas en mucho de sus aspectos principalmente en la selección del personal, el manejo de la administración, los procesos de marketing y el manejo de redes sociales, únicamente se contactan cuando necesitan algún tipo de asesoría o asistencia, teniendo con los responsables de la empresa solo una reunión anual para establecer las métricas del negocio.

La estructura se divide en 4 niveles jerárquicos, dirección, dirección ejecutiva quienes estan al frente de 5 departamentos con sus respectivos gerentes y personal administrativo.

La política financiera está orientada a contribuir con el crecimiento dinámico de la compañía, tienen una gran rigurosidad y disciplina en materia económica siendo rectos en el cumplimiento de sus obligaciones con el fisco auditando y controlando toda la gestion contable

y administrativa, trabajando absolutamente con las franquicias, prestadores de servicios y proveedores.

La directora ejecutiva de la empresa sostiene que, en una industria tan dinámica como la del turismo, resulta de vital importancia que se comprenda cada vez mejor la revolución digital y cómo esta se aplica a través de las nuevas tecnologías. Además, debido a la comprensión e importancia de una cultura de trabajo distintiva y a la estrategia organizacional, donde la red de franquicias es protagonista de la transformación, los ejes de tecnología, estrategia y cultura se plantean como los requisitos fundamentales para la transformación

Luego de conocer a la compañía y como está posicionada se realiza el análisis PESTEL que indica como la industria reacciona frente a los cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, formando parte del macroentorno en el que esta inmersa la compañía.

Análisis Pestel

Factores Políticos

La industria de los viajes y el turismo fue una de las mas castigadas durante la pandemia provocada por el SARS- COV2 debido a que tuvo que realizarse un stand by quedando muchas de ellas fuera del sistema debido a que durante al menos 1 año y medio no se realizaban viajes.

Esto mejoro con la llegada de las vacunas, pero en Argentina se presento otro problema que es la crisis económica en la que esta sumida en donde los problemas de reservas del Banco Central son casi nulos siendo el turismo quien mas insume motivo por el cual las decisiones políticas tomadas por el Gobierno del Frente de Todos van en detrimento de los viajes al exterior.

Impuesto PAIS: este “impuesto de emergencia” fue creado por el Gobierno de Alberto Fernández en 2019 para gravar la compra de divisas extranjeras, así como el gasto en dólares en servicios turísticos hacia el extranjero con un recargo del 30% sobre el valor del dólar oficial.

Impuesto a las Ganancias: este segundo impuesto aplica un adicional del 35% en los gastos de servicios turísticos hacia el extranjero, aunque se puede solicitar el reintegro del mismo a la AFIP.

Imposibilidad de financiar en cuotas con tarjetas de crédito: en noviembre de 2021 el Banco Central de la República Argentina (BCRA) prohibió a las tarjetas de crédito

vender pasajes hoteles o cualquier otro servicio turístico en el extranjero en cuotas. Por tal motivo, todos los servicios contratados con el exterior que se paguen con tarjeta de crédito deben ser saldados en un único pago o financiados con la tasa del 43% fijada para el “pago mínimo” de los resúmenes (Infobae, 2022, <https://cutt.ly/LCI36T9>).

Factores Económicos

El turismo receptivo se reanuda en el último año y es una bocanada de aire fresco para la economía argentina debido a que quienes visitan el país con un dólar super competitivo dejan sus dólares para engrosar las reservas del Banco Central y genera movimiento en los principales centros turísticos.

Más de 2,5 millones de visitantes del extranjero ingresaron al país durante el primer semestre del año, lo que ya generó ingresos superiores a los 1.300 millones de dólares. Este número, que celebra el Ministerio de Turismo en su último informe sobre turismo receptivo, podría ser cinco veces mayor si los turistas cambiaran sus divisas en el mercado oficial. Ya que, de acuerdo a estimaciones del Ministerio de Economía, el monto oficial representa menos del 20 por ciento de los gastos efectivamente realizados por turistas extranjeros (Riso, 2022).

El motivo es simple: a los turistas con dólares les rinde mucho más cambiar directamente sus divisas en el mercado ilegal, que hoy se lo toman a 278 pesos para la compra, en vez de hacerlo al oficial a 129,21 pesos, un valor 53,5 por ciento más bajo. Más aún con la evolución del servicio de venta del dólar ilegal: si hasta hace unos años cambiar dólares paralelos significaba ir a cuevas en Florida, hoy es ofrecido por las propias agencias de viaje u hoteles en donde se alojan los extranjeros (Riso, 2022).

Factores Sociales

Si bien el Gobierno Nacional tomó medidas drásticas para limitar los viajes al exterior también comenzó a estimular el consumo interno en el mundo del turismo local aplicando los programas previaje que realizan una devolución del 50% de lo adquirido en servicios turísticos y que generó un gran boom en los principales centros turísticos del país. Estimulando a que quienes viven dentro del territorio nacional cambien sus hábitos de consumo y puedan disfrutar de los maravillosos lugares que tiene el país.

Esto tuvo muy buena aceptación entre la sociedad y en el último fin de semana largo se vivió un record de personas que vacacionaron por Argentina lo que habla de un cambio sostenido de los hábitos de los ciudadanos que siempre eligieron hacerlo en Europa o Miami.

Los datos oficiales relevados en cada provincia hacen preveer una gran afluencia de turistas en destinos del norte de la Argentina como Cafayate (98%) en Salta, la Quebrada de Humahuaca (90%) en Jujuy, Tafí del Valle (83%) y El Cadillal (99%) en Tucumán, Termas de Río Hondo (95%) en Santiago del Estero, Fiambalá (100%) en Catamarca o la capital riojana (95%). El escenario es similar en distintos puntos del litoral como Puerto Iguazú (90%), Misiones; en los esteros correntinos del Iberá (95%); en Rosario (80%), Santa Fe o Entre Ríos (80% de promedio provincial). En este marco, las provincias anunciaron que todos los índices crecerán entre un 5 y un 15% con respecto al año pasado.

Las cifras prometedoras también mostraron la misma fuerza en destinos de cuyo, como Mendoza (90% de promedio provincial), San Juan (85% de promedio provincial), Merlo (85%) y Potrero de los Funes (80%) en San Luis, mientras que se espera buen nivel de ocupación en localidades como Villa Carlos Paz (67%), Santa Rosa de Calamuchita (70%) y Villa General Belgrano (85%) en Córdoba; los mismo en territorio bonaerense como Tandil (95%), Mar del Plata (65%) o Pinamar (50%). Por su parte, la patagonia se prepara para un intenso movimiento con la nieve y las ballenas: San Carlos de Bariloche (90%), San Martín de los Andes (73%), Puerto Madryn (80%), El Calafate (70%) y Ushuaia (75%) que son los destinos más requeridos, de acuerdo a los primeros relevamientos (TiempoAr, 2022).

Factores Tecnológicos

La aplicación de la realidad virtual son grandes aliados de las agencias de turismo el aplicar elementos tecnológicos como estos permiten que las personas comiencen a delinear sus viajes desde antes de elegirlos mediante una experiencia inmersiva.

Al utilizar la realidad virtual en las estrategias de marketing, se puede tener una gran influencia en el proceso de búsqueda de información de turistas potenciales o repetidos. Por ejemplo, la realidad virtual puede ofrecer al turista acceso a información sobre el destino de una forma mucho más precisa y fiable que en comparación con el material promocional tradicional.

Así pues, la realidad virtual puede ofrecer a los usuarios una mayor riqueza mediática, interactividad y una sensación de presencia virtual que, además, mejoraría el aprendizaje y el respeto del consumidor sobre el destino. con las visitas 360°, el turista al menos podría explorar y experimentar una experiencia concreta (destino, hotel, etc.) para valorar si será satisfactoria, o si bien, no provoca la suficiente emoción para llevar a

cabo la reserva. Y es que las emociones también son muy importantes para influir en el proceso de toma de decisiones de los turistas (García , 2022, <https://cutt.ly/PCOxEFA>).

La realidad virtual es capaz de activar las emociones al estimular los sentidos de los usuarios. Porque con la realidad virtual los usuarios son capaces de interactuar dentro de la experiencia. Esto crea una gran oportunidad para toda la industria de viajes, especialmente para los destinos turísticos.

Factores Ecológicos

La ecología juega un factor preponderante para las nuevas generaciones quienes tienen una conciencia más verde sobre el cuidado del medioambiente, ante este nuevo paradigma es necesario que cada una de las actividades productivas adopten medidas y estrategias para poder atraer a ese público, es por eso que surge lo que se conoce como ecoturismo que busca mostrarle a los clientes la naturaleza en su estado más puro sin necesidad de la intervención del hombre.

La noción de turismo ecológico, por lo tanto, está vinculada a la actividad turística que se concreta sin incidir en la relación entre los seres vivos y el ambiente. En otras palabras, este turismo apunta a combinar el ocio del viajero con el respeto por el medio ambiente que lo recibe.

El turismo ecológico, también conocido como ecoturismo, resalta la importancia de la preservación y la sustentabilidad o sostenibilidad. Por eso intenta sensibilizar al viajero sobre estos temas y busca un acercamiento entre el turista y la comunidad de acogida.

Entre las actividades de las que puede disfrutar cualquier persona que decida hospedarse en un alojamiento rural para, de esta manera, estar en pleno contacto con la Naturaleza están el conocer y participar de las labores agrícolas y ganaderas del lugar. Eso supondrá desde alimentar a los animales de la granja hasta ordeñar las vacas pasando por regar los cultivos.

De la misma forma, el turismo ecológico igualmente ofrece la oportunidad de presenciar in situ como, de manera absolutamente natural y artesanal, las personas del lugar utilizan las materias primas que obtienen de las citadas labores para poder elaborar alimentos de exquisito sabor. Un claro ejemplo de ello es la elaboración de quesos a partir de la leche obtenida a través de vacas o cabras.

El poder disfrutar de paseos a caballo o el practicar deportes como el montañismo son otros de los atractivos que posee este tipo de turismo que, de igual modo, se ha convertido también en una de las mejores opciones para los amantes del senderismo. (Dominguez, 2018).

Factores Legales

El turismo esta regulado por la del 25.597, todas las agencias de viajes estan encuadradas dentro de la Ley 18.829, sus empleado estan dentro del convenio 130/75 del sindicata de empleados de comercio en la rama turismo.

Las 5 fuerzas de Porter es el segundo analisis a realizar y permite entender el microentorno de Lozada en funcion de la relacion con sus clientes, proveedores, cuales son las amenazas a las que se enfrente y cuales son sus principales competidores.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes

Los clientes son quienes tienen el dinero y por lo tanto son quienes eligen a la agencia con la cual quieren comprar sus viajes vacacionales motivo por el cual su poder de negociación es alto.

Poder de negociación de los proveedores

Son muy pocos los proveedores mayoristas de Lozada motivo por el cual tienen un gran poder de negociación en el caso de la empresa estudiada solamente tiene convenios con OLA principal proveedor a nivel mundial de viajes que adapta sus precios al nivel de actividad de su consumidor.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

La posibilidad de ingresos de nuevos competidores es relativamente baja debido a que para hacerlo se necesita de un gran capital inicial, estar inscriptos y habilitados por el ministerio de Turismo de la Nación, siendo este un tramite que se demora algunos meses.

Amenaza de productos sustitutos

Las aplicaciones como Airbnb o aquellas que permiten que las personas realicen contrataciones de forma particular son una gran amenaza a nivel global para las agencias de turismo debido a que las aerolíneas comercializan los pasajes más económicos que los valores de los prestadores turísticos y si existe la posibilidad de generar alojamientos mas baratos pueden llegar a modificarse las experiencias de los consumidores. Siendo esta una gran amenaza.

Rivalidad entre competidores

Son dos los grandes competidores de Lozada por un lado despegar que cuenta con locales comerciales y venta on line, siendo la numero uno de Latinoamérica y al mundo quien solo realiza ventar mediante medios electrónicos, además existen otras franquicias mas chicas pero con locales comerciales en lugares de consumo masivo como shoppings y supermercados entre otros.

Para conocer como la compañía es por dentro es necesario realizar el FODA que lleva a destacar las principales fortalezas y debilidades como también las oportunidades y amenazas que provienen del mercado.

Análisis Foda

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los trabajadores conocer el mundo del turismo 2. Presencia en todo el país por medio de sus franquicias 3. Esta desarrollando un proceso de planificación estratégica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía de las franquicias y poco sentimiento de pertenencia 2. Poco desarrollo de su departamento de recursos humanos 3. Falta de un área de sistemas dentro de la compañía
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cubrir las provincias que faltan con las franquicias 2. Diseñar una nueva unidad de negocios para viajes internos 3. Contar con guías locales y ofrecer servicios diferenciales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Situación económica del país . 2. Imposibilidad de comprar divisas extranjeras 3. Crecimiento de la pobreza e inflación

Tabla 1- Análisis FODA-Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con lo abordado en el análisis FODA se pueden determinar que las principales fortalezas que tiene Lozada son por un lado el conocimiento que tienen los empleados del mundo del turismo debido a que para ser contratados tienen que haber viajado o trabajado en la industria. Y el poder contar con un proceso de planificación estratégica que le permita adaptarse a las necesidades del mercado y hacer una realidad su vision.

Las principales debilidades que deberá corregir es la autonomía que tienen sus franquicias que por momento no se sienten parte de la estrategia global de la compañía y el poco desarrollo de su departamento de recursos humanos que funciona dentro del área administrativa y no genera mejoras.

Entre sus oportunidades podría diseñar una nueva unidad de negocio orientado a los viajes internos contando con guías propios y buscando que sean mas las personas que conozcan los maravillosos paisajes de Cordoba, haciendo salir micros de todas las provincias en donde estan las franquicias.

En relación a las amenazas se pueden distinguir los problemas para obtener divisas y la crisis económica Argentina que genera mayor cantidad de pobres y por lo tanto lleva a que se comiencen a privar de los viajes de ocio.

Desde la vision profesional de recursos humanos se puede concluir que es necesario que Lozada logre una mejora su performance en como gestiona a su capital humano debido a que no los considera como socios estratégicos que producen cambios dentro de las organizaciones sino mas bien meros empleados productivos.

Y esto se debe a que el área de gestion del capital humano está dentro del área administrativa realizando tareas hard en lugar de mejorar los targets de los mandos medios y sus subordinados.

Ejemplo de esto es que esta área no interviene en los procesos de reclutamiento y selección, sino que se ocupan los mandos medios de cada área y principalmente las coberturas se dan por medio de referidos.

Los procesos de capacitación son mediante una plataforma virtual y el contenido esta orientado a cuestiones técnicas y destinos que comercializan.

Por último, su comunicación interna no se gestiona de forma proactiva existiendo barreras en todos los niveles y generando desconfianza entre los sectores y el liderazgo este marcado por las necesidades de la dirección quienes aprueban o no lo que realiza cada área perdiendo autonomía.

Marco Teórico

Se aborda en este apartado los ejes centrales desde la vision de diversos autores que trabajaron sobre la temática siendo los conceptos comunicación interna, comunicación 2.0 y liderazgo coach.

Comunicación interna

Miño define a la comunicación interna como el conjunto de actividades que se desarrollan por las organizaciones para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Miño, 2014, pág. 36)

De acuerdo con Maraboto, (2015) La comunicación interna busca contribuir a la creación o fortalecimiento de una identidad corporativa a partir de flujos estratégicos de comunicación que, además de mantener informados, integrados y motivados a los miembros de la institución, les permita conocer los avances en la estrategia de negocio

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 negocios, rearmando el quehacer de la organización en post del futuro, o cambiar las ópticas de la acción que se están realizando para romper con la inercia (Garrido, 2013).}

Según Srefanu (2016) dentro de la comunicación interna existen 5 elementos que se deben integrar en la organización, estos son:

- La relación empresarial (gestión de los procesos de trabajo).
- Humanista (motivación del personal).
- Cultural (cultura organizativa).
- Social (identidad corporativa).
- Institucional (relaciones con otras instituciones).

Comunicación 2.0

Miño (2014) define a la comunicación 2.0 como aquella que propicia encuentros dialógicos entre trabajadores de forma virtual, buscando la descentralización de actividades y toma de decisiones que retrasan o limitan la consecución de objetivos y metas planteadas en una filosofía organizacional.

De acuerdo con Grande (2013) asegura que, la comunicación digital interna le da a la organización la facilidad de crear y compartir información a través del Web dado su carácter social, dando un cambio a la unidireccionalidad de la comunicación corporativa clásica que consistía en emitir un mensaje a través de los medios para que llegue a la audiencia. También indica que: ahora cualquiera puede publicar públicamente opiniones o afirmaciones sobre las empresas e influir en la agenda del día de los medios.

De acuerdo con Dans (2008) por medio de la comunicación 2.0 se busca promover la generación de ideas y fomentar la creatividad de los empleados en función del mejoramiento continuo de los procesos organizacionales, la generación de valor y el impacto en la estrategia del negocio.

Liderazgo Coach

Se entiende por liderazgo coach al, asesoramiento personalizado, que pretende ayudar a personas o equipos de personas a rendir al máximo de sus capacidades. Ello supone extraer fuerzas de esas personas, ayudarlas a trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas, y facilitarles que puedan actuar de la forma más eficaz como miembros de un equipo. De esta forma, el Coaching requiere poner el énfasis tanto en la tarea como en las relaciones (Dilts, 2004, pág. 87).

Según Goleman (2012) hoy el líder coach ofrece gerentes, colaboradores y equipos en las organizaciones, un acompañamiento y retroalimentación sistemática para la eficacia de los procesos organizacionales y el logro exitoso de los resultados empresariales. De esta manera, el coaching ha llegado a ser fundamental en la vida de las empresas. Los buenos coaches comprenden los problemas y la cultura de las organizaciones, conocen las fortalezas y los retos personales a los que se enfrenta el líder y también dominan las competencias de la inteligencia emocional

Siguiendo a Passmore (1993), el principal éxito del líder coach se debe al impacto que se produce durante el desarrollo de un comportamiento más efectivo en el puesto de trabajo,

donde el primer objetivo es mejorarlo. Pero la asociación establecida durante la construcción de la relación de coaching es insuficiente, ya que no permite que el ejecutivo se mueva hacia la adopción de comportamientos con los que pueda aumentar su desempeño en el puesto de trabajo.

Al hablar de comunicación interna los autores coinciden que esta debe propiciar el encuentro entre las personas de una organización buscando que este alineada con la estrategia del negocio en post de lograr trabajadores mas informados y motivados que permitan lograr los objetivos de la empresa.

En cuanto a la comunicación 2.0 coinciden que este es un espacio de cocreatividad en donde la participación por medios digitales masifica el mensaje que se emite y tiene un impacto positivo en los objetivos de la organización debido a que las personas se sienten parte

Para el liderazgo coach los autores proponen que este debe ser dirigido a los equipos de trabajo con la finalidad de facilitarles elementos que permitan mejorar el puesto de trabajo sus capacidades y mejorar el desempeño en el puesto de trabajo, Goleman es quien va más allá indicando que este modelo lleva a las personas a conocer sus fortalezas y enfrentar sus debilidades.

Para finalizar este apartado se puede indicar que la comunicación es una herramienta que no solo lleva a la transmisión de los mensajes sino mas bien busca generar oportunidades para que las personas puedan aportar mediante el uso de la tecnología ideas innovadoras que mejoren el negocio, pero para que esto suceda es necesario que estén motivadas motivo por el cual el liderazgo coach contribuye a la consecución en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Diagnóstico y Discusión

Teniendo en cuenta los análisis realizados se puede inferir que la problemática a la que se enfrenta Lozada Viajes es la falta de un proceso de comunicación bidireccional que integre a todas las personas que forman parte de la organización debido a la carencia de canales que fomenten el sentimiento de pertenencia, estando únicamente abocados los procesos de comunicación a la solución de problemas que puedan surgir entre Francia dos y clientes.

Es evidente que esta falencia en la comunicación se da debido al estilo de liderazgo que tiene la organización y sus políticas rígidas a la hora de gestionar a la compañía debido a que se deben cumplir con todos los procesos para alcanzar el éxito llevando a sus mandos medios a la incompetencia.

La importancia que tiene para Lozada la mejora de la comunicación interna y la formación de sus mandos medios en liderazgo coach radica en la necesidad de alinear sus procesos estratégicos con las necesidades del personal motivo por el cual es necesario que quienes tienen una responsabilidad conozcan cual es el plan para los próximos años de forma tal de tener una estrategia comun que permita el cumplimiento de los objetivos planteados, y es solo posible si se abren canales de comunicación que propicien el encuentro y la interrelación de las personas.

Aplicar canales de comunicación digital y formar a quienes ejercen el poder en liderazgo coach es relevante no solo para Lozada sino para cualquier organización debido a que esta genera una red de contactos que busca que no existan fronteras en donde todos puedan aportar sus conocimientos y generar cambios disruptivos que ayuden a que las estrategias de la empresa para ser mas efectivo dentro del mercado en el que operan.

Vale la pena la inversión en un plan de comunicación 2.0 y la formación de liderazgo coach no solo para generar una mayor participación sino también poder tener a sus colaboradores mas fidelizados con la compañía, comprometidos para alcanzar los objetivos y preparados para los cambios de gestion que se avecinan en Lozada producto del cambio de estrategia en sus procesos de comunicación externa, ademas de mejorar su rentabilidad neta en al menos un 13 %.

Plan de Implementacion

Objetivo General

Diseñar un plan de comunicación 2.0 mediante la incorporación de canales digitales que mejoren la forma en que se transmiten los mensajes y la participación de las franquicias en el negocio de Lozada, además de formar a los mandos medios en Liderazgo coach con la finalidad de obtener un 13 % de incremento en las ganancias netas.

Objetivos Específicos

1. Mejorar la transmisión de los mensajes, a través de la contratación de los servicios de Hiberus para optimizar el uso de intranet corporativa.
2. Gestionar el trabajo en equipo con la incorporación de una red social corporativa, contratando los servicios de Go Integra.
3. Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach a través del curso dictado por la Universidad Nacional de Cordoba.

Alcances

Geográfico: El plan de implementacion está pensado para los trabajadores de la empresa Lozada Viajes que tiene su sede administrativa en la Capital de la Provincia de Cordoba, República Argentina.

Temporal: La implementacion se realizará en el termino de 6 meses, desde marzo a agosto de 2023.

Mejoramiento de la intranet corporativa

Dentro del plan de comunicación digital la primera acción sera la migración del actual servicio de intranet a una nueva que permita no solo el envío y recepción de correos electrónicos, sino también que tenga una herramienta social para estar en contacto mediante el uso de un chat en tiempo real y cuente con un calendario para gestionar reuniones o cargar información en la nube.

Esto propiciara que los franquiciados no tengan que esperar días o semanas para solucionar un problema u obtener respuestas de la casa central debido a que podrán ir a la fuente y evacuarlo mediante el chat, sin necesidad de que ante una urgencia tengan realizar un llamado telefónico que a veces no era respondido.

Entre las ventajas que permite tener este servicio se pueden destacar las siguientes:

- Inmediatez en la comunicación interna para la transmisión de procesos de la organización.
- Compartir recursos fácilmente entre distintas unidades de trabajo.
- Centralizar la información en un solo lugar.
- Fomenta el trabajo interdisciplinario y genera un dinamismo en la forma en que envía la información.
- Mejora la productividad y favorece el trabajo colaborativo.

El proveedor de servicios que se contratara para realizar la migración sera Hiberus quien ofrece un servicio a la medida de la organización pudiendo incorporarse en el servicio de videollamadas y lista de tareas para conocer en que estado esta un proyecto.

Los tiempos de implementacion serán los siguientes:

1. contratación de los servicios (1 semana)
2. Desarrollo de la interfaz y creacion de cuentas de usuarios (3 semanas)
3. Migración y capacitación sobre el uso del servicio (3 semanas)
4. Salida a producción (1 semana)

El costo de migrar la actualización del servicio de intranet es de 3 dólares mensuales por cada cuenta activa, teniendo en cuenta el tipo de cambio para la adquisición de servicios digitales informado por el BCRA (2022), de \$ 320,05 el valor de cada cuenta es de \$ 960,15 la cantidad de cuentas a activar son 91 lo que da un total de \$ 87.373, 65 teniendo en cuenta el tiempo del proyecto la inversión total es de \$ 524.241,9.

La evaluacion se realizará teniendo en cuenta la baja de un 15% en los conflictos registrados y reclamos de los franquiciados por no tener respuestas.

Red social para mejorar los vínculos

La segunda etapa que tendrá el plan de comunicación digital a aplicar en Lozada viajes sera la incorporación de una herramienta que propicie la comunicación entre todos los integrantes de la organización y genere sentimiento de pertenencia, para que a pesar de las diferencias geográficas se sientan cerca y parte de un proyecto que trasciende las fronteras provinciales.

Motivo por el cual incorporar una red social interna es de alguna manera comenzar a gestionar que los empleados vivan lo mismo que los clientes al traducir en la red el espíritu Lozada.

La red social permite la inclusión de videos, fotos, noticias que podrán ser subidos por cualquier persona para mostrar lo que estan haciendo y como se identifican con la misión y los valores de la empresa.

La gestion sera del área de recursos humanos quien deberá semanalmente volcar información que provoque reacciones en todos los empleados y quien administre los comentarios mediante el panel de control, inicialmente se ira subiendo por partes la historia de la compañía, los objetivos mensuales, novedades sociales como cumpleaños y aniversarios y todo lo que lleve al trabajo colaborativo, porque la finalidad es que todos participen.

Para ponerla en funcionamiento se contratarán los servicios de la empresa Go integra que simula a las ya conocidas por los empleados de forma tal que estén familiarizados con el funcionamiento, estas pueden descargarse mediante una aplicación privada y gratuita en los dispositivos móviles siendo compatibles tanto los de la tecnología Android e IOS.

Contar con servicio social favorece a la participación de todos los trabajadores, fortalece la cultura, promueve la creatividad y potencia el sentido de pertenencia debido a que la empresa le da la posibilidad de poder expresarse.

Para ponerla en funcionamiento se deberán llevar adelante las siguientes acciones:

1. contratación de los servicios de Go (1 semana)
2. Desarrollo de la interfaz y creacion del panel de control (3 semanas)
3. Comunicación formal a empleados (1 semana)
4. capacitación sobre el uso (2 semanas)
5. Salida a producción (1 semana)

El costo de la instalación y mantenimiento es de \$ 140 dólares mensuales de acuerdo con el tipo de cambio de \$ 320,05 da un total de \$ 44.807 por mes que en tiempo de implementacion del proyecto da un total de \$ 268.842

La evaluacion de la red social se realizará a través del panel de control esperando que el 50% de la empresa realice algún aporte a la información que se suba ya sea desde la organización como de sus compañeros de trabajo.

Mejora de habilidades en los mandos medios

Lozada tiene con sus mandos medios un gran problema es que estos estan preparados para hacer cumplir cada una de las políticas rígidas que tienen como organización, dando lugar a un estilo de jefatura administrativa que era eficiente en el siglo pasado, en la actualidad y con

un mercado sumamente competitivo se vuelve imperioso que quienes tienen el poder comiencen a mejorar su calidad como líderes, buscando equipos de trabajo sinérgicos y de alto rendimiento.




El líder coach dentro de una compañía es quien asertivamente hace que la información fluya tanto de forma ascendente como descendente, es quien conoce las necesidades de sus subordinados y es capaz de potenciarlos, incentivando a que cada grupo genere vínculos sanos gracias al conocimiento para el manejo de las emociones y quien realmente propicia el aprendizaje y la mejora continua.

Motivo por el cual se procederá a capacitar al personal directivo y ejecutivo de Lozada a través de la formación en liderazgo coach dictado por la Universidad Nacional de Córdoba, dentro de los cursos de extensión universitaria que ofrecen a el público en general.

Los objetivos por alcanzar en este proceso de parte de los mandos medios es conocer cuales son los fundamentos del coaching, mejorar la motivación para construir equipos de trabajo sinérgicos, contar con herramientas que faciliten el trabajo en equipo mejoren la cohesión y la orientación hacia los resultados.

La duración del programa es de 4 semanas con una carga horaria de 24 horas. Teniendo encuentros los miércoles de 8:00hs. a 14:00hs. mediados por la tecnología (Anexo I- Curso de formación en liderazgo coach).

Para poder realizar la capacitación se deben tener en cuenta los siguientes tiempos:

-  contratación de los servicios de UNC (1 semana)
-  Dictado del curso (4 semanas)
-  Evaluación y certificación (1 semana)

El costo del proceso formativo de los mandos medios es de \$ 8.700 por asistente serán 10 los que participen dando como resultado un total de \$ 87.000.

La evaluación del programa se realizará mediante una evaluación que integre a todos los módulos en forma de multiple choice y la entrega de un video en donde se evidencie el feedback a un trabajador, debiendo obtener una nota superior a 7 puntos. .

Marco de tiempo de implementación

El marco de tiempo de implementación es de ocho meses a continuación se muestra el desarrollo de cada una de las actividades.

Tabla 1- diagrama de Gantt

Acción / Mes	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Intranet	■																							
contratación de servicios	■																							
Desarrollo de interfaz		■	■	■																				
Migración y capacitación					■	■	■	■																
Salida a producción								■																
Red Social									■	■	■	■	■	■	■	■								
contratación de Go									■	■	■	■												
Desarrollo de la interfaz										■	■	■												
Comunicación													■											
capacitación														■	■	■								
Salida a producción																■								
Formación en liderazgo coach																	■	■	■	■	■	■	■	■
contratación																		■	■	■				
Dictado																		■	■	■				
Evaluacion																						■	■	■
Certificación																							■	■

Fuente- Elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

El impacto de la implementación se mide mediante la aplicación del retorno de inversión entendiéndose este como un indicador financiero que mide la eficacia del proyecto en términos económicos, teniendo en cuenta el beneficio por obtener y los costos del proyecto.

Para el cálculo del beneficio se utilizara el balance presentado por Lozada en 2018 por un total de ganancias netas de \$ 14.239.286,11 que deberán actualizarse teniendo en cuenta la inflación de Argentina informada por el INDEC (2022)

Tabla 2- Ajuste por inflación

Indexación	Valores
Ganancias Netas 2018	\$ 14.239.286,11
Ajuste por Inflación 2019 -53,8%	\$ 21.900.022,03
Inflación 2020 - 31,6%	\$ 28.820.428,99
Caída interanual provocada por el Covid- 19 y cierre de la actividad durante mazo de 2020 a mayo de 2021 del 77%	\$ 6.628.698,66
Ajuste por Inflación 2021 – 50,9%	\$ 10.002.706,27
Ajuste por Inflación 2021 a octubre de 2022 – 66,1%	\$ 16.614.495,11
Beneficio por obtener 13%	\$ 2.159.884,36

Lo proximo por determinar son los costos del proyecto quedando configurado los mismos de la siguiente manera:

Tabla 3- Costos del proyecto

Costos del proyecto	
Implementacion del Intranet	\$ 524.241,9
Contratación de Red Social	\$ 268.842
Capacitación en liderazgo Coach	\$ 87.000
Costo Total	\$ 880.083,9

Fuente: Elaboración propia

Para el calculo del retorno de inversión se realizará la formula que es el beneficio por obtener menos el costo, dividido el costo por cien quedando de la siguiente manera:

$$\frac{\$ 2.159.884,36 - \$ 880.083,9}{\$ 880.083,9} \times 100 = 145\%$$

El resultado obtenido del retorno de inversión de 145 % significa que la empresa ganara por cada peso que invierta \$ 1,45 pesos haciendo este plan de acción rentable para la organización.

Conclusiones

A la conclusion que se arribo luego de presentar el plan de implementacion es que por medio de este se pudieron solucionar los principales problemas que afectan a Lozada Viajes y no le permiten tener una gestion mas integral, motivo por el cual en la tecnología estan las herramientas que esta empresa necesita para poder mejorar la satisfacción de todos sus colaboradores no solo los propios sino también la de sus franquiciados, socios estratégicos por excelencia, dándoles canales en donde la inmediatez solucione problemas que en otras ocasiones llevaban días y un espacio para que se encuentren, debatan, aporten ideas y sobre todo se sientan parte del proyecto empresarial.

También es importante reconocer que la actualización del liderazgo es un importante camino para profesionalizar las áreas, comprometer a los trabajadores y fomentar el trabajo en equipo esperando el alto rendimiento gracias a la transmisión de información y el aprovechamiento de las fortalezas de estos.

El aporte que genera este trabajo a una empresa como Lozada es poder generar mejoras a nivel general en lo que respecta la gestion con los franquiciados acompañándolos y guiándolos para obtener mejores resultados y llevando a los equipos de trabajo a otro nivel, haciendo una actualización de la cultura dejando de ser tan pragmáticos para lograr una verdadera identificación con la marca de sus empleados.

Recomendaciones

Se recomienda monitorear la red social con la finalidad de lograr la participación de todos e incentivarlos para que se sientan parte y se conozcan mas profundamente creando contenido atractivo para estos.

Por otro lado, se deberán mejorar las iniciativas de marketing para que se trabaje de forma corporativa y no que cada franquiciado tome un destino a publicitar.

Descentralizar el área de recursos humanos para que esta tenga la importancia que se merece en relación con la gestion integral del personal.

Por ultimo extender el proceso de formación en liderazgo a todos los franquiciados que deseen participar por medio de un programa de becas.

Bibliografía

- Bouzon , A. (2018). *Las investigaciones en comunicación de las organizaciones: orígenes y fundamentos*. Madrid: Universidad de Madrid .
- Canvas, Universidad Siglo 21. (2022). *Análisis de la competencia Lozada Viajes*. Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Dans, E. (2008). *La empresa y la Web 2.0*. Madrid: Deusto.
- Dilts, R. (2004). *Coaching herramientas para el cambio*. Barcelona: Urano.
- Dominguez, M. (17 de Marzo de 2018). <https://definicion.de>. Obtenido de <https://definicion.de>: <https://definicion.de/turismo-ecologico/>
- Garcia , C. (14 de Junio de 2022). <http://www.amara-marketing.com>. Obtenido de <http://www.amara-marketing.com>: <http://www.amara-marketing.com/blog-turismo/turismo-virtual-vender-experiencias-tur%C3%ADsticas>
- Garrido, M. (2013). *Comunicacion estrategica*. Barcelona: Gestion .
- Goleman, D. (2012). *La inteligencia emocional*. Madrid: Vergara .
- Grande, I. (2013). *Los retos de la comunicacion 2.0 en las organizaciones* . Madrid: Paidos.
- Infobae. (7 de Julio de 2022). <https://www.infobae.com/>. Obtenido de <https://www.infobae.com/>: <https://www.infobae.com/economia/2022/07/07/que-trabas-ya-existen-para-viajar-al-exterior-cuales-se-aplicaron-en-el-pasado-y-cuales-se-podrian-sumar/>
- Machuca , S. (2020). Comunicación Interna y Liderazgo coach como soportes fundamentales para el desarrollo empresarial en MAN-SER S.R.L. En S. Machuca, *Comunicación Interna y Liderazgo coach como soportes fundamentales para el desarrollo empresarial en MAN-SER S.R.L.* (pág. 3). Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Maraboto, M. (2015). *3 modelos para evaluar la comunicacion interna* . Mexico: Mc. Graw Hill.
- Miño, D. (2014). *Evolucion de la comunicacion interna*. Madrid : Diaz de Santos .

Pagina 12. (9 de Abril de 2021). <https://www.pagina12.com.ar>. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar>: <https://www.pagina12.com.ar/334753-las-nuevas-medidas-para-viajes-y-turismo>

Pasmore, J. (1993). *Filosofía de la enseñanza* . Mexico: Mc Graw Hill.

Riso , N. (15 de Julio de 2022). <https://www.pagina12.com.ar>. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar>: <https://www.pagina12.com.ar/437219-las-divisas-del-turismo-receptivo>

Setefanu, Y. (2016). *5 elementos de la comunicacion interna en la empresa*. Barcelona: UOC.

TiempoAr. (16 de Junio de 2022). <https://www.tiempoar.com.ar>. Obtenido de <https://www.tiempoar.com.ar>: <https://www.tiempoar.com.ar/economia/se-espera-otro-boom-turistico-en-todo-el-pais-para-el-fin-de-semana-largo/>

Valgoni, R. (2014). *Auditoría y diagnostico de la comunicación interna desde la teoría de la identidad corporativa*. Ciudad de Buenos Aires: Universidad de San Andres .

Anexos

Anexo I - Programa en liderazgo coach.

- Modulo 1: Liderazgo y motivación

Unidad 1: Liderazgo Parte 1

Tema 1: Concepto de liderazgo

Tema 2: Competencias del liderazgo

Tema 3: Inteligencia emocional en el liderazgo

Unidad 2: Liderazgo Parte 2

Tema 1: La comunicación efectiva

Tema 2: Coherencia y credibilidad del líder

Unidad 3: Motivación Parte 1

Tema 1: Qué es la motivación

Tema 2: Claves para construir y llenar una buena mochila de motivación

Unidad 4: Motivación Parte 2

Tema 1: Cómo motivar

Tema 2: El poder que hay dentro de nosotros

- Modulo 2: Trabajo en equipo y coaching

Unidad 1: Trabajo en equipo Parte 1

Tema 1: Trabajo en equipo. Conceptualización y contexto

Tema 2: Competencias y habilidades básicas del trabajo en equipo

Unidad 2: Trabajo en equipo Parte 2

Tema 1: El proceso del trabajo en equipo

Tema 2: En conflicto en el trabajo en equipo

Unidad 3: Coaching Parte 1

Tema 1: Qué es el coaching

Tema 2: Influencias en el desarrollo de la sesión de coaching y el desarrollo personal

Tema 3: Tipos de coaching

Unidad 4: Coaching Parte 2

Tema 1: La sesión de coaching

Tema 2: Herramientas prácticas de trabajo