

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Gestion de un plan de comunicación interna y formacion de lideres
coach en las franquicias de Lozada Viajes”**

Alumno: Matias Serrano

DNI : 29252900

Legajo: VRHU07446

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2022

Resumen

El reporte de caso fue realizado en Lozada Viajes una importante empresa de la Provincia de Cordoba con mas de 80 franquicias distribuidas en el territorio Argentino, que tuvo sus inicios a principios de los 90. Pero que tenia como problemas centrales la falta de procesos de comunicación interna principalmente con sus franquiciados y un estilo de liderazgo administrativo que generaba que las actividades se realizaran teniendo en cuenta las políticas rígidas sin importar las necesidades de los trabajadores y del mercado. Motivo por el cual fue diseñado un plan de acción que tuvo como objetivo general desarrollar un plan de comunicación interna sumando canales que permitan la correcta transmisión de los mensajes y lograr mayor interacción con los franquiciados además de capacitar a los mandos medios en liderazgo coach con la finalidad de obtener una mejora en sus ganancias netas del 10 %. Teniendo como resultado un retorno de inversión del 70%.

Palabras clave: Comunicación Interna – Plan de Comunicación Interno – Liderazgo Coach

Abstract

The case report was carried out in Lozada Viajes, an important company in the Province of Cordoba with more than 80 franchises distributed in the Argentine territory, which had its beginnings in the early 90s. But its main problems were the lack of communication processes. internal mainly with its franchisees and an administrative leadership style that generated that the activities were carried out taking into account rigid policies regardless of the needs of the workers and the market. Reason for which an action plan was designed with the general objective of developing an internal communication plan adding channels that allow the correct transmission of messages and achieve greater interaction with franchisees in addition to training middle managers in coach leadership with the in order to obtain a 10% improvement in your net earnings. Resulting in a 70% return on investment.

Keywords: Internal Communication – Internal Communication Plan – Leadership Coach

Índice

Introducción	4
Análisis de Situación.....	7
Análisis PESTEL	8
Análisis Porter.....	11
Análisis FODA.....	12
Marco Teórico.....	14
Comunicación interna	14
Plan de comunicación	14
Canales de comunicación.....	15
Liderazgo coach	15
Diagnóstico y Discusión	17
Plan de implementación.....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos específicos	19
Alcances.....	19
Reuniones bimestrales	19
Revista Lozada.....	21
Encuentro anual de socialización.....	21
Capacitación en liderazgo coach.....	23
Marco de tiempo de la implementación.....	23
Evaluación del impacto de la implementación	23
Conclusion	25
Recomendaciones	25
Bibliografía	27
Anexo.....	29
Anexo I - Desarrollo de reuniones con franquiciados	

Anexo II - Encuesta de satisfaccion

Anexo III- Revista corporativa

Anexo IV - Programa en liderazgo coach

Introducción

El reporte de caso tendrá como objeto de estudio a Lozada Viajes, una importante empresa turística de la provincia de Córdoba con presencia en todo el país mediante su red de franquicias y teniendo como objetivo empresarial que sus viajantes puedan descubrir la maravillosa diversidad que existe en el mundo.

Lozada nace como una iniciativa del matrimonio de Cecilia y Facundo Lozada una joven pareja que vio un negocio en el mundo de los viajes motivo por el cual decidieron a fines de los años 80 colocar en Córdoba Capital una agencia de turismo, que lleva el mismo nombre que su apellido. El primer destino al cual llegaron fue a Brasil, icono en los años 90, empleando a su hijo, Santiago como coordinador de dichos viajes.

Ante el éxito de la compañía 3 años más tarde se suman a la gestión de la empresa sus otros dos hijos Juna Cruz e Iván, la ambición de los hijos llevó a que Lozada comience a diseñar estratégicamente el avance del negocio con la finalidad de llegar a más consumidores finales es así que comenzaron a mediados de los 90 a ofrecer viajes corporativos para empresas que tenían sede en la provincia de Córdoba. Y en 2004 comenzaron el proceso de expansión abriendo 2 sucursales dentro de los límites provinciales y una en Buenos Aires, sobre la calle Florida que es donde se encuentran las empresas de turismo más importantes del país.

En 2014, los fundadores de la organización dejan en mano de Juan Cruz, uno de sus hijos, la dirección, este buscando nuevos horizontes decide renovar la imagen en tonos naranjas más atractivas y llamativo para sus clientes y los equipos de trabajo buscando personar con mayor conocimiento del mercado del turismo.

Los logros más importantes que tuvo Lozada como compañía joven es el reconocimiento de Visa, principal medio de pago a nivel mundial que le permitió tener una exitosa campaña de marketing y financiamiento exclusivo y tener todos sus procesos certificados bajo las normas internacionales ISO 9001

Esta compañía siempre busca superarse y brindarles a sus clientes verdaderas experiencias desde la atención al cliente hasta la simplificación de proceso, motivo por el cual tienen una marcha una nueva estrategia de negocios que es lograr la omnicanalidad que todos los canales promocionales que tienen se unifiquen en una única herramienta para obtener una satisfacción de sus consumidores de punta a punta.

Teniendo en cuenta lo último dicho, Lozada siempre busca darles herramientas a sus clientes externos, pero no sucede lo mismo hacia adentro teniendo únicamente con sus franquiciados canales que aumentan los tiempos de respuesta con el cliente y reuniones en donde se definen anualmente los objetivos pero sin un seguimiento de los mismos, ante esto se puede inferir que uno de los principales problemas radican en la forma que gestionan sus comunicaciones intramuros.

Además de no formar a sus mandos medios en un liderazgo tradicional que no genera cambios en las competencias de sus trabajadores orientando sus procesos de formación a adquirir conocimientos técnicos o sobre nuevos destinos, esto lleva a que no exista sinergia entre los equipos y cada uno se oriente al cumplimiento de objetivos de forma aislada.

Algunos autores abordaron el problema de la comunicación interna y el liderazgo coach que serán parte de las referencias del presente trabajo.

Espinoza Nicola (2017) en la revista Austral Comunicaciones, editada en la Ciudad de Buenos Aires, por medio de un trabajo cualitativo de revisión biográfica, expone que la comunicación interna, presenta una identidad múltiple a causa de ser un campo interdisciplinario e integrador que ha aprovechado teorías, métodos y conocimientos de otras ciencias, especialmente de la psicología, la sociología y la administración, este hecho no se considera una debilidad, sino una forma diferente de explicar el fenómeno. Por su parte, el auge de su investigación ha logrado que adquiriera coherencia como disciplina. La comunicación interna, esta puede concebirse de diferentes maneras, desde una mera transmisión de información, es decir, como un instrumento que sirve a la organización para alcanzar sus objetivos y alinear a sus públicos internos para las consecuencias de esos objetivos o intereses, entendiéndola como una herramienta informativa unidireccional, hasta, en contraposición, un elemento constitutivo de las organizaciones, que propicia y facilita la retroalimentación, el diálogo, el entendimiento e, incluso, el cambio.

Por su parte Carrizo Debora (2020), quien realiza para su trabajo de graduación un reporte de caso sobre la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. de la provincia de Cordoba propone a la comunicación como una herramienta estratégica en las organizaciones.

La comunicación interna se convierte para los gerentes en una herramienta estratégica que permite lograr mayor competitividad, retener a los mejores, identificar a los empleados en una verdadera cultura corporativa, potenciar el sentimiento de pertenencia y el éxito empresarial. Cuando los trabajadores estén informados, si

conocen la misión, los valores, la estrategia empresarial, si existe una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos el desempeño de la empresa es superior. (pág. 7).

En lo que refiere al liderazgo Petraso Karina (2015) en la tesis de MBA, realizada en Buenos Aires, en un trabajo descriptivo define que jefe mejora sus competencias cuando es formado bajo la mirada del liderazgo coach A en donde por medio de ese proceso, las personas ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida. Las organizaciones que utilizan esta herramienta experimentan la proximidad entre el personal, el intercambio de sus conocimientos, habilidades y experiencias, el aprovechamiento de las oportunidades que surgen en el trabajo, la creación de un ambiente de continua formación, apoyo y responsabilidad, la mejora de calidad laboral y la generación de un adecuado clima organizacional, entre otros beneficios

Por lo anteriormente dicho la relevancia que tiene abordar la problemática en Redolfi, es que la comunicación interna y el liderazgo coach permiten una correcta gestión del capital humano, al mejorar la satisfacción de los trabajadores. Pudiendo optimizar procesos debido que contar con trabajadores informados y con competencias genera un mayor sentimiento de pertenencia, con un clima positivo y una cultura compartida.

Análisis de Situación

En el interior del país Lozada es un icono de servicio al cliente y calidad en los servicios turísticos que ofrecen, con mas de 80 bocas de expendio distribuidas a lo largo y ancho de la Argentina hacen de esta un éxito en la gestion empresarial.

Para conocer más sobre la organización es necesario ver cuáles son sus propósitos teniendo en cuenta la misión lo que esta dice que es y su vision lo que persigue a largo plazo.

La misión que tiene como compañía es buscar la facilitación en el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento sostenido en los socios franquiciados, dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros; despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestion (Canvas, 2022)

La vision que persigue es *“ser la empresa más querida e inspiradora de viajes en Argentina”* (Canvas, 2022).

. Se advierte que la estructura de Lozada es rígida, teniendo muchas políticas que cumplir en las diferentes áreas y creyendo que la única forma de alcanzar los estándares haciéndolo mediante la aplicación de los distintos procesos esto lleva a que no exista la innovación y todo se realice de acuerdo con las necesidades de los mandos medios.

Buscan transmitir una identidad corporativa hacia adentro y afuera por medio de los pilares que fomentan entre sus colaboradores y clientes como son la calidad en sus servicios, la seguridad y salud ocupacional, aprovechando el conocimiento de todos los trabajadores.

Lozada es una empresa amigable con el medio ambiente, son conscientes de que los recursos naturales son finitos motivo por el cual tienen una política de cuidado de estos, además de en 2017 haber abierto una nueva unidad de negocio destinada al segmento de viajes sustentables, brindándoles una nueva experiencia a sus clientes que giran en torno a los ecosistemas naturales y ambientales.

Tiene una gran política de lealtad comercial y busca que en todas las áreas de la compañía deben comportarse de forma ética y siguiendo los procedimientos que estan de acuerdo con los valores, requisitos legales y reglamentarios de la industria haciendo hincapié en el respeto por lo diverso.

La relación con las franquicias es muy escasa, estos gozan de independencia en sus operatorias diarias, la gestion de su capital humano, el manejo de la administración y la

contaduría interna, brindándoles a todos los trabajadores franquiciados capacitaciones sobre los sistemas que operan y nuevos destinos mediante su campus virtual. La comunicación se da por medio del correo electrónico o teléfono cuando se presenta un problema. Solo tienen una reunión anual para el establecimiento de los objetivos y revisión de resultados.

El portafolio de servicios ofrecidos son vuelos, hoteles, trenes, cruceros, excursiones y paquetes turísticos tanto dentro del país como en el exterior.

El macroentorno de la compañía se analizará con el PESTEL que permite descubrir como los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales afectan al normal desenvolvimiento de la actividad turística.

Análisis PESTEL

Factores políticos

Argentina está al borde del abismo en materia política debido a la gran rivalidad que existe entre el partido gobernante y la oposición, habiendo una escalada de violencia que deja huellas imborrables en la sociedad, todo en post de las elecciones presidenciales de 2023, descuidando lo que le sucede al ciudadano comun.

Ejemplo de esto es el atentado que sufrió la vicepresidenta de la Nación Cristina Kirchner que casi termina con su muerte en donde una parte de la población cree que fue armado por el partido de gobierno, mientras que otros creen que fue parte del discurso de odio de los medios y la oposición.

La violencia latente entre diversos sectores políticos oficialistas y no oficialistas y los discursos de odio de los medios de comunicación dan cuenta de la falta de ética latente. Sin embargo, el problema es que la situación de violencia de ayer es sólo es la punta del iceberg de una Argentina que va mutando a una situación cada vez más colérica y mezquina.

En definitiva, a una Argentina en la que la política ha dejado de ser una construcción colectiva y subjetiva para ser una construcción individualista y avara. La ambición de poder de los diferentes arcos políticos y la falta de una perspectiva a futuro comienzan a desgastar a un país cada vez más dividido-económica y socialmente. (Gagliardi, 2022)

Esta inestabilidad política y la grieta lleva a que todos los sectores de la economía se resientan y el mundo de los viajes no es la excepción debido a que en los últimos meses e fueron colocando cepos para que las personas no realicen viajes vacacionales fuera de Argentina.

La pandemia y el cierre de fronteras no fueron las únicas razones que azotaron al turismo. En el último tiempo, un conjunto de límites, restricciones, cupos y otras medidas oficiales agregaron trabas a la posibilidad de viajar al exterior. La mayoría de las decisiones del Gobierno obedecieron a la necesidad de resguardar las reservas del Banco Central, acumular dólares para el pago de la deuda pública, regular el mercado cambiario y financiar el gasto. La fuerte demanda de la divisa estadounidense en el último tiempo llevó al Gobierno a tomar una nueva decisión: restringir las cuotas para la compra de pasajes y la reserva de hospedaje en el exterior (Dolabjian, 2022, <https://cutt.ly/1Cv0GVZ>).

Factores Económicos

La economía Argentina está en un ocaso debido a que no se puede manejar la inflación que mes a mes se supera, la pobreza se incrementa y las trabas existentes al mundo de los viajes lleva a que muchas personas tengan que planificar sus vacaciones dentro del país.

Pero de todos modos una gran parte de la sociedad a pesar de todas las limitaciones siguen planificando sus viajes al exterior y concretándolo a punto tal de que genera un gran desbalance en las reservas del Banco Central de la República Argentina.

Los gastos en moneda extranjera asociados a viajes al exterior vuelven a preocupar y son hoy el principal factor de deterioro de la cuenta del Mercado Libre de Cambios. Tal como se desprende de la información oficial que publica el Banco Central de la República Argentina (BCRA), el balance del MULC depende de la operatoria de bienes, de servicios, de rentas (giro de utilidades y pago de intereses) y de la cuenta de capital (pagos de deuda). En el primer cuatrimestre del año el déficit total fue de US\$4.201 millones respecto del mismo período de 2021. Ese resultado deriva de que el año pasado, todavía afectado por las restricciones a la movilidad y el cierre de fronteras, hubo un superávit de casi US\$3.000 millones y este año, un déficit de US\$1.218 millones, que se explica fundamentalmente por un aumento en el rojo de la cuenta de viajes (Cabrerros, 2022).

Factores Socios Culturales

Dentro de los factores sociales se puede destacar aquellos que llevan a las personas de menores recursos la elección de viajes vacacionales dentro del país incentivados por el plan previaje que permite el sostenimiento de la actividad económica, haciendo récords de visitas en las principales plazas del país.

Según la información que surge de Ministerio de Turismo y Deporte de la Nación el último fin de semana largo unos de 2,3 millones de turistas se movilizaron en todo el país para este fin de semana extralargo, un récord histórico desde que fue establecido en 2016, y que duplica las cifras de 2019, según estimaciones provisionales del sector privado. El aumento de movimiento contra el mismo fin de semana de 2019 supera el 100% y confirma el sólido crecimiento del turismo interno, que ya había mostrado números muy superiores a la prepandemia a lo largo de la temporada de verano (Telam, 2022)

Factores tecnológicos

La tecnología revolucionó al mundo de los viajes y el turismo una de las herramientas más interesantes para vivir una experiencia inmersiva incluso antes de viajar al destino y que muchas empresas utilizan para convencer a sus clientes es la realidad aumentada siendo esta una de las tecnologías más explotadas por las empresas del sector. La manera de viajar, con turistas interconectados que demandan más información de los lugares que visitan sin renunciar a la independencia de organizar sus propias rutas, favorece la aparición de servicios novedosos que satisfacen sus necesidades. Las aplicaciones de realidad aumentada, combinadas con otras tecnologías como los wearables o la localización, ofrecen experiencias más intensas y enriquecedoras en un sector muy competido (Neosentec, 2022).

Factores ecológicos

Los destinos eco amigables con el medio ambiente son una experiencia que permite disfrutar de espacios al aire libre en donde las personas pueden disfrutar de sus vacaciones y estar en consonancia con el ecosistema de forma natural esta nueva forma de vacacionar esta tomando fuerza debido a que las sociedades tomaron conciencia de las consecuencias que tiene la contaminación ambiental.

La investigación realizada por la directora de Insights Creativos para América reveló que el 67 % cree que es importante que las marcas de viajes demuestren su compromiso con el medio ambiente y otras causas sociales. También, las empresas de viajes y organismos de turismo tienden a centrarse en mantener la biodiversidad para los visitantes internacionales, pero se espera que sigan tomando medidas para proteger los ecosistemas y apoyar a las economías locales. Es imperativo que estas empresas reconozcan que los latinoamericanos son los primeros interesados en proteger sus comunidades, que viajan localmente y esperan e incluso exigen alternativas sostenibles para sus propias regiones (Planeta Urbano , 2022).

Factores Legales

Como factor legal se puede mencionar la ley sancionada por el Congreso de la nación 27.563 de sostenimiento y reactivación productiva de la actividad turística nacional, poniendo a la actividad como una industria crítica.

La ley 18.829 que regula la actividad de las empresas de turismo y por último el convenio colectivo de trabajo 547/08 de la federación argentina de las empresas de viajes y turismo.

Las 5 fuerzas de Porter es un análisis que permite comprender como Lozada Viajes interactúa con clientes, proveedores, competidores y cuáles son las amenazas a las cuales se enfrentan en el corto plazo.

Análisis Porter

Poder de negociación de los clientes

En el caso de esta primera afirmación el poder que tienen los clientes es alto debido a que son quienes tienen el dinero para elegir el lugar donde vacacionar y cual es la experiencia que quieren vivir en el mismo.

Poder de negociación de los proveedores

Lozada cuenta con un solo proveedor para todas sus operaciones esta es la numero uno del mercado OAL, motivo por el cual el poder de negociación es nulo debido a que recibe gran cantidad de reservaciones por parte de la empresa.

Amenaza de nuevos competidores

El repunte del sector turístico puede llevar a que surjan nuevos competidores en un mercado muy competitivo, aunque para hacerlo requiere de autorización para operar del ministerio de turismo.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Existen productos sustitutos dentro del mundo del turismo como son las Aerolíneas que comenzaron a expandirse en el mercado ya no solo mediante la venta de pasajes sino también paquetes turísticos y alojamiento a un menor valor de lo que lo hacen las agencias de turismo debido a que lo ofrecen por sus páginas web.

Rivalidad entre competidores

Los principales competidores de Lozada Viajes son por un lado aquellos que ofrecen servicios únicamente a través de la web o aplicaciones que ya cuentan con el servicio de omnicanalidad y aquellas que tienen tiendas físicas.

Se puede destacar entre sus principales rivales a las empresas Despegar y Al mundo que son las que más ventas traccionan por su presencia en los medios de comunicación masiva e información, además de la inversión que realizan en publicidad.

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

Análisis FODA

Fortalezas

- Conocimiento de la industria de sus empleados
- Tiene una red de más de 80 locales de atención presencial
- Esta en medio de un proceso de cambio para adaptarse a las nuevas demandas del mercado.
- Certificación de sus procesos mediante la norma ISO 9001

Oportunidades

- Aumentar la red de franquiciados a provincias en las que aun estan ausentes
- Ofrecer viajes dentro del país y participar de los programas previajes
- Tener una campaña de marketing mas agresiva para aumentar sus ventas
- Ampliar la oferta de proveedores buscando mejores costos que le permitan tener mayor rentabilidad

Debilidades

- Falta de canales de comunicación interna
- Mandos medios con mucho conocimiento de la industria, pero con falencias en sus competencias para mejorar el trabajo en equipo.
- Escases de tantos IT

Amenazas

- Imposibilidad de acceder al mercado de cambios para la compra de moneda extranjera por los canales oficiales.
- Falta de cuotas en los pagos de viajes al exterior con tarjeta de crédito
- Instalación de nuevos competidores en las zonas en donde están sus locales comerciales

Teniendo en cuenta los análisis realizados Lozada está muy bien posicionada en el mercado debido a que es una empresa que tiene presencia en más de 10 provincias gracias a la red de franquicias que fue creciendo desde mediados de los años 90 y a nivel general la industria del turismo luego de dos años de pandemia está llegando a los mismos niveles de 2019 debido a que las personas dejaron atrás el encierro y comenzaron a planificar viajes por el interior y exterior del país.

Esta actividad es esencial para la actividad económica del país motivo por el cual el gobierno en todo momento fue el encargado de sostenerla inicialmente con legislación especial y luego con los programas previaje debido a que forman parte importante del PBI.

Desde la visión profesional de recursos humanos se puede indicar que Lozada Viajes tiene el área de capital humano adosado al área administrativa lo que lleva a que esta no sea efectiva en cuanto a la gestión del personal.

Los planes de capacitación tienen a mejorar competencias técnicas de los trabajadores en lugar de propiciar procesos de mejora de competencias, a través de un campus virtual en donde faltan cursos más allá de sistemas de la información o destinos turísticos.

Las contrataciones se realizan por medio de referidos o personas que conozcan algunos de los destinos que se ofrecen siendo realizado por los jefes de área en lugar de recursos humanos.

La finalidad del departamento de personal es netamente orientada a tareas hard como son las liquidaciones de sueldo, sanciones y desvinculaciones.

Los salarios se pagan normalmente el último día del mes y las novedades se consolidan los días 20 iniciando y cerrando el mes esa jornada.

La empresa tiene características muy formales debido a que todo está protocolizado mediante políticas que se deben cumplir cada una de las áreas para ser efectivas en relación con las funciones delegadas. Estas aplican tanto para la casa central como para las franquicias.

Por último, los sistemas de información que manejan son obsoletos y no generan valor agregado entre su personal y no existen auditorías e indicadores de gestión del área.

Marco Teórico

En este apartado se abordan los ejes centrales del trabajo entre los que se destacan los conceptos de comunicación interna, plan de comunicación, canales de comunicación y liderazgo coach.

Comunicación interna

La comunicación interna se puede entender como la comunicación que existe dentro de la empresa, que se da entre el cliente interno y la organización. La comunicación interna está asociada a los grandes objetivos que tiene la organización, debe orientarse a ser directa, entendible, sencillo, con pocos niveles de jerarquía entre los altos directivos de la empresa y el capital interno (Anzola, 2003).

Siguiendo a Del Pozo (1997) La comunicación es un elemento trascendental para establecer y definir funciones, de manera precisa. Si las órdenes están correctamente establecidas y definidas por el departamento de comunicación, el empleado no tendrá ninguna confusión al momento de producir y ejercer su función. Esto permite al colaborador trabajar motivado, desempeñarse activamente, logrando el sentido de pertenencia. Significa trabajar de la mano, con los objetivos del empleado y de la empresa.

Para Tamayo (2004) si no existe un proceso ordenado de comunicación interna, los empleados no pueden saber qué están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible. La cooperación también se torna imposible porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

Plan de comunicación

Según Ongallo (2007) “el fin principal del plan de comunicación interna es transmitir los objetivos y valores de la organización a todos sus miembros” (p. 212).

Mediante el plan de comunicación los subordinados transmiten a sus superiores informes sobre la ejecución del trabajo y la marcha de la unidad organizativa, ideas, sugerencia, quejas, petición de aclaraciones, reacciones a las órdenes e instrucciones recibidas, etc, (Parraga , Carreño , Nieto , Lopez , & Madrid, 2004).

La función principal que tiene el plan de comunicación es lograr una efectiva toma de decisiones preveer cuales serán las soluciones de los problemas en los grupos de trabajo y transformar la organización. Siendo sinónimo de una organización transversal con comunicación bidireccionales y laterales (Aljure, 2018).

Canales de comunicación

Para Díez (2010), existen dos vías de comunicación: los canales formales, que son aquellos establecidos por la propia organización y en los que la comunicación fluye en cuatro direcciones: descendente, ascendente, horizontal y transversal. Los canales informales, son establecidos por determinadas personas que forman parte de la organización, que los llevan a provocar la distorsión de los mensajes por los canales formales y crear situaciones de descontento a través de rumores.

Ongallo (2007) afirma que: los canales comunicación horizontal se dan normalmente mediante reuniones, sobretodo interdepartamentales, grupos de estudio o comisiones que trabajan sobre temas específicos, reuniones de intercambio, comunicaciones telefónicas. Los canales que transmiten órdenes, información y otras cuestiones relacionadas con la actividad habitual de la organización, y que siguen como línea desde los responsables máximos hasta la base de la organización, de acuerdo con la jerarquía orgánica, circulan en sentido descendente.

Amado y Castro (1999) entienden que la comunicación informal comprende los contactos espontáneos entre empleados, las charlas insustanciales que se pueden dar en el comedor, o en los pasillos de la empresa, los rumores, los intercambios relacionados con las actividades cotidianas, y cualquier otro circuito de comunicación no previsto en el plan “oficial”.

Liderazgo coach

Para Rogers y Wood (1974) el líder coach es aquella peesona capaz de generar empatía y confianza con el coacheado y en ayudarlo a verse a sí mismo desde el lugar en que lo ven los demás y desde el lugar donde ellos mismos se ven, buscando crear un clima de intimidad entre ambos con la finalidad de generar cambios en las conductas del coacheado.

Según Lochmiller (2014) La retroalimentación constituye la base desde la que se reflexiona en el coaching, ya que ayuda a los líderes en formación a identificar problemas relevantes de la práctica, establecer planes de actuación y evaluar su impacto.

Los coaches que ayuden a sus coacheados a definir objetivos y tareas claras y precisas serán más efectivos al permitir que las personas alcancen los resultados esperados. El modelo GROW permite cumplir con este objetivo (Mackintosh, 2003)

Lipnack y Stamps (2000) sostienen que existe un camino para que el coach logre cambios profundos en una organización que va desde los objetivos (pasando por las tareas) hasta los resultados. Sostienen que ese camino representa el patrón universal de cómo se realiza el trabajo: una motivación, un objetivo al final del camino y pasos que conectan esa motivación con ese objetivo a lo largo del tiempo. Resulta clave el rol para hacer más llevadero el camino que va desde los objetivos a los resultados, y para que las personas puedan transitarlo con éxito.

Teniendo en cuenta lo que los autores indican se puede determinar que la comunicación interna es un proceso que debe ser gestionado de forma ordenada con la finalidad de transmitir información valiosa dentro de una organización que debe realizarse mediante un plan que comprenda las necesidades del negocio y a través de los canales adecuados para tener resultados satisfactorios y no generar confusiones en el personal siendo esta una construcción colectiva en donde los trabajadores deben tener una actitud más proactiva que solo se consigue si existen líderes coachees que acompañen y motiven a sus subordinados hacia el cumplimiento de los objetivos y de esta forma obtener un éxito duradero.

Diagnóstico y Discusión

En conclusión con el análisis realizado en Lozada Viajes se puede determinar que uno de los problemas centrales que tiene esta organización es no poder contar con un modelo de comunicación interna que alinee los objetivos estratégicos con los de cada área de trabajo llevando a que cada uno de los socios estratégicos realicen las tareas de acuerdo a su idiosincrasia que genera un doble comando debido a que la información de la dirección está únicamente relacionado al funcionamiento del negocio.

Además, se advierten grandes fallas en la forma en que los directivos y gerentes de la casa central en donde las tareas administrativas y la burocracia interna los haga descuidarse del foco de sus colaboradores y esto genere falta de motivación en los equipos debido a que no se sienten valorados y parte de la organización, afectando al clima y a la adopción de la cultura mediante los valores que se profesan.

Es sumamente importante para Lozada mejorar la comunicación interna y el liderazgo coach si quiere seguir siendo la red de franquicias más importante del país en el segmento viajes debido a que si esto no ocurre con el tiempo perderán socios estratégicos y comienzan a tener pérdidas económicas, es necesario poner de manifiesto que el capital humano es esencial para que una empresa logre sus objetivos y la mejor forma de retenerlo es brindándole herramientas de comunicación y formando para que trabaje en ambientes cambiantes como los que demanda el mercado en la actualidad.

La relevancia que tiene la generación de un plan de comunicación para las empresas es poder ordenar el mensaje que se emite dentro de la empresa y como se logra que las personas puedan adaptarse y hacer uso de los canales de forma efectiva teniendo en claro cuáles son las limitaciones y los alcances de esta. Claro que no es posible si la información es algo reservado a los puestos más importantes de una compañía por eso es tan importante que el coach pueda acompañar esta transformación de la comunicación interna para lograr una verdadera comunidad en torno a la marca.

Vale la pena la inversión de Lozada en un plan de comunicación y de formación de líderes coach no solo para poder mejorar la satisfacción del cliente interno y tener procesos formalizados de comunicación con la participación de los trabajadores sino también para mejorar la rentabilidad del negocio, porque trabajadores más comprometidos se traducen en

mayor cantidad de clientes satisfechos y de esta forma poder aumentar las ganancias netas en un 10 %.

Plan de implementacion

Objetivo General

Desarrollar un plan de comunicación interna en Lozada Viajes, sumando canales que permitan la correcta transmisión de los mensajes y lograr mayor interacción con los franquiciados además de capacitar a los mandos medios en liderazgo coach con la finalidad de obtener una mejora en sus ganancias netas del 10 %.

Objetivos específicos

1. Diseñar un esquema de reuniones bimestrales que garanticen la correcta transmisión de los mensajes que se emiten desde la dirección.
2. Generar una revista corporativa construida por los empleados para generar mayor sinergia entre los equipos de la casa central y el franquiciado.
3. Planificar un encuentro anual de sociabilización para aumentar el trabajo en equipo.
4. Capacitar a mandos medios y responsables de franquicias en liderazgo coach, mejorando sus habilidades comunicacionales.

Alcances

Geográfico: la implementacion se realiza únicamente en Lozada Viajes con sede central en Lavalleja 785, Pisos 2, 3 y 6, Cofico, Cordoba Capital y sus franquicias ubicadas en la República Argentina.

Temporal: el tiempo de implementacion sera de 6 meses comenzando en marzo a septiembre de 2023.

Reuniones bimestrales

La primera acción por realizar en Lozada sera una mejora en la comunicación descendente además de darle mayor visibilidad en la gestion empresarial a los franquiciados quienes mediante reuniones bimestrales podrán exponer los problemas y situaciones que no le permiten cumplir con los objetivos trazados por la casa central, además de poder recibir consejos de otros franquiciados sobre como poder aumentar los niveles de ventas.

Siendo que el problema que tiene la organización es justamente la falta de gestion en todo lo relativo a sus socios estratégicos.

Las reuniones se realizarán por Zoom debido a la dispersión geográfica que tiene Lozada y por tratarse de 80 locales se dividirán por zonas de la siguiente forma:

1. Grupo 1: Cordoba
2. Grupo 2: Capital Federal y Buenos Aires
3. Grupo 3: Entre Ríos, Santa Fe y Rio Negro
4. Grupo 4: Santiago del Estero, Tucumán y Catamarca

Estos encuentros tendrán una duración de 4 horas como tiempo máximo a realizarse los miércoles de acuerdo con el número del grupo es la semana en la cual tendrán la reunión.

La reunión la llevara a cabo el gerente de productos junto con la asesoría de recursos humanos quien oficiara de secretaria para anotar las cuestiones a mejorar en la casa central y trazar un plan de acción con aquellas áreas que lo requieran y generar una dinámica dentro de la misma para mejorar las relaciones interpersonales entre franquiciados.

Para definir el temario a tratar se utilizará una técnica colaborativa en donde hasta una semana antes los afectados a esta jornada podrán proponer temas a tratar.

Los temas que no hayan podido ser resueltos quedaran pendientes para darles respuesta en la próxima reunión.

Durante el mes de marzo se realizará la coordinación de las agendas y el armado de los informes que se presentaran en la reunión con los franquiciados, citándolos para tener la primera jornada en abril, realizando de esta forma un repaso de los resultados del año 2022 de cada sucursal o local, presentando los objetivos para el 2023 luego de finalizada la temporada alta (Anexo I – Desarrollo de la reunion).

En cuanto a los costos el valor de la licencia Zoom es de 15 dólares por mes hasta 100 usuarios de acuerdo con la cotización del BCRA (2022) para servicios digitales es de \$ 319,22 lo que da un total de \$ 4.788 por mes y en el semestre de implementacion \$ 28.729,4.

Para evaluar esta implementacion se enviará una encuesta al finalizar la reunión por correo electrónico en donde deberán del 1 al 5 su nivel de satisfacción esperando que el resultado este por encima de los 6 puntos.

Revista Lozada

La segunda implementación que se realizara en Lozada sera la creación de una revista netamente colaborativa en donde se escuchen la voz de todos lo que forman parte de la organización.

Al estar construida por todos los miembros de la organización la dirección sera de recursos humanos quien elegirá mediante postulación a un trabajador de cada zona en las que se dividió el país que serán parte del grupo de redactores quienes deberán encargarse de hacerse cargo de una parte de la revista de acuerdo con sus intereses.

La revista tendrá secciones dedicadas tanto a temas de intereses de los empleados como novedades sociales y sera enviada en formato digital por correo electrónico además de estar disponible en la nube para que puedan visualizarlo en cualquier momento.

El área de marketing sera la responsable del diseño y el envío del producto final (ver portada anexo III).

La primera edición se realizará en el mes de junio debido a que en mayo se postularan los que quieran colaborar y se elegirá a los representantes de cada zona quienes permanecerán como editores por 6 meses luego darán paso a otra gestión y existirán dos reuniones por Zoom en donde en la primera se indicaran los temas a abordar y en la segunda se consolidara el material a publicar.

Los correos electrónicos se enviarán de forma masiva a través de la aplicación mailchimp que tiene un costo de \$ 17 dólares mensuales que permite enviar en simultaneo hasta 600 correos, tomando como referencia el tipo de cambio para servicios electrónicos del BCRA (2022), de \$ 319,22 da como resultado \$ 5.426,74 por mes en el semestre el total es de \$ 32.560,44.

Para evaluar el impacto que tiene la revista corporativa en la organización se utilizara una encuesta que salda en la edición número 3 preguntándoles a quienes la reciban si les parece interesante la información que se les muestra pudiendo calificar en una escala de 1 a 10 siendo un numero aceptable estar por encima de los 5 puntos.

Encuentro anual de socialización

La próxima acción está destinada a los directores, gerentes y responsables de franquicias de Lozada y tiene por finalidad generar un encuentro de trabajo y socialización por parte de las máximas autoridades de la organización.

Estas jornadas tendrán una duración de 3 días de duración sera en el hotel Sheraton de la Provincia de Cordoba en donde se alquilará el centro de convenciones y organizado por el departamento de recursos humanos de la organización, quien sera el responsable de coordinar la contratación del hotel para hospedar a los responsables de franquicias que vienen de otra provincia y los servicios de catering para esas jornadas.

La finalidad es que se pueda generar un encuentro en donde los dueños de la empresa puedan contarles cuales son los planes a futuro de la organización, armar mesas de discusión en donde todos puedan presentar propuestas para mejorar el negocio, exposiciones de personas que conocen el negocio de los viajes y el turismo, presentación de resultados entre otros.

El día 1 estaba destinado a ver resultados y trabajar sobre mejoras para aumentar la rentabilidad.

En el día 2 se dividirán en grupos para trabajar sobre las problemáticas que afectan a las distintas sucursales y luego una ponencia comun sobre las conclusiones a las que se arribaron y tendrán una exposición de recursos humanos quienes les brindarán modelos de gestion para tener más efectividad con el personal.

Y el ultimo día vendrán los invitados a contar sobre las últimas tendencias en el mundo del turismo.

El encuentro se realizará en el mes de agosto, durante julio se planificará la jornada invitando a todos los responsables a participar y también a los expositores externos a la organización, como asi también realizar la reserva de las habitaciones y el centro de convenciones.

El costo que tiene llevar adelante esta actividad es de \$ 540.990 pesos en la reserva del hotel y el centro de convenciones, los pasajes aéreos para quienes vienen del interior por \$ 140.300 y el servicio de catering para 3 días que consta de desayuno y almuerzo por un importe de \$ 90.554. dando un total de \$ 771.844.

La evaluacion de estas jornadas se realizara luego de dos meses mediante la medición de las ventas de cada sucursal esperando que con la información recibida estas aumenten en un 5% .

Capacitación en liderazgo coach

La última instancia del plan de implementación será la capacitación en liderazgo coach que se lanzará en simultáneo con la revista corporativa destinada a los mandos medios de Lozada y a los responsables de las franquicias.

El objetivo que persigue es que quienes se formen mejoren la comunicación con sus equipos de forma que estos sean más competitivos y alcancen altos estándares de rendimiento, además de mejorar sus competencias de liderazgo generando conversaciones efectivas y potenciando las fortalezas de los subordinados.

De forma tal que cada empleado de la organización se comprometa con los objetivos esperados para su área al conocer cuáles son sus áreas de mejora y trazando un plan para que logren la efectividad en su vida personal y profesional.

Serán 8 jornadas (ver programa anexo IV), que se llevarán a cabo entre los meses de mayo y julio, de forma virtual sincrónica por medio de la plataforma de la UTN (Universidad Tecnológica Nacional), los martes de 14:00hs. A 17:00hs.

El costo que tiene debido a que son 91 personas las que tomarán el servicio es de \$ 60.000.

El examen es teórico-práctico y se aprueba con una nota superior a 7 que servirá como proceso de evaluación.

Marco de tiempo de la implementación

Tabla 1 – Diagrama de Gantt

Actividad/ Mes	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reuniones Bimestrales																								
Revista corporativa																								
Jornadas presenciales																								
Formación en liderazgo coach																								

Fuente: elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

El impacto de la implementación de un proyecto se mide teniendo en cuenta el retorno de inversión que es un indicador financiero que sirve para medir cuán rentable es el plan aplicar

en una organización. La fórmula del cálculo cuenta con dos variables una de ellas es el beneficio a obtener determinada en el objetivo general y los costos del proyecto.

Lozada el último balance que presento tiene una ganancia neta de \$ 14.239.286,11 del año 2018 que será actualizado teniendo en cuenta el índice de inflación difundido por el INDEC (2022)

Tabla 2 – indexación por inflación y beneficio a obtener

Indexación	Valores
Balance 2018	\$ 14.239.286,11
Inflación 2019 -53,8%	\$ 21.900.022,03
Inflación 2020 - 31,6%	\$ 28.820.428,99
Caída de la actividad durante la pandemia 77 %	\$ 6.628.698,67
Inflación 2021 - 50,9%	\$ 10.002.569,02
Inflación acumulada a mayo de 2022 66,1%	\$ 16.614.267,14
Beneficio por obtener 10%	\$ 1.661.426,7

Fuente: Indec (2022)

En relación con los costos proyectados son los siguientes:

1. Reuniones Virtuales - \$ 28.729,4
2. Revista corporativa - \$ 32.560,44
3. Jornadas de socialización \$ 771.844
4. capacitación en liderazgo coach - \$ 60.000
5. Honorarios por diseño de propuesta se calcula teniendo en cuenta el valor propuesto por el consejo de Cs. Económicas de la provincia de Santiago del Estero para un proceso de creación de canales de comunicación interna - \$ 80.000
6. Costo total - \$ 973.133,84

Cálculo del retorno de inversión:

$$(\text{Beneficio} - \text{Costo}) / \text{Costo} \times 100$$

$$(\$ 1.661.426,7 - \$ 973.133,84) / \$ 973.133,84 \times 100 = 70 \%$$

El resultado obtenido indica que Lozada por cada 100 pesos que invierta en esta implementación podrá obtener como ganancia \$ 70.

Conclusion

La conclusion a la que se arriba en este reporte de caso es que la problemática detectada inicialmente en lo que respecta la comunicación interna y el liderazgo coach pudieron ser resueltos con la implementación del plan de acción que genera elementos de comunicación bidireccional, en donde las personas participan en la transmisión de la información teniendo un rol activo como constructores de la realidad de la Lozada Viajes, que gracias al proceso de liderazgo coach que tuvieron los mandos medios pueden acompañar a sus equipos desde otro lugar ya no más desde el tipo de jefe administrativo sino más bien como el gestor de nuevas habilidades de sus subordinados, incluyendo a todos en los objetivos empresariales.

El principal aporte que genera este trabajo es la posibilidad de ver a los franquiciados no solo como una unidad de venta sino más bien como aquellos que generan los mayores ingresos de la empresa, dándoles un lugar en la mesa de la dirección y permitiéndoles compartir las claves del éxito con sus pares distribuidos en distintas regiones geográficas por medio de reuniones que les da la posibilidad de exponer sus necesidades frente a la casa central, teniendo estos una actitud más colaborativa con sus socios estratégicos.

Se puede concluir desde la visión profesional de recursos humanos que instaurar nuevos canales de comunicación llevan a que la empresa entre en un círculo virtuoso, haciendo que todos se sientan parte de un gran equipo de trabajo que busca el bien de forma mancomunada, haciendo de los objetivos corporativos los personales, que se logran si la comunicación es asertiva y quienes lideran acompañan a la gestión de la dirección.

Recomendaciones

Se recomienda hacer extensiva la formación en coaching a todos los empleados para que la organización hable un mismo idioma y los cambios se generen de forma más rápida.

También deberán tener en cuenta las necesidades de los franquiciados para que estos realmente se sientan parte de las estrategias del negocio y se traduzca en mayores niveles de venta.

En cuanto a temas no tratados realizar encuestas a clientes para conocer el nivel de satisfacción que tienen con la compañía y de esta forma mejorar los niveles de servicio.

Descentralizar el área de recursos humanos de administración para tomar decisiones más asertivas con respecto a la gestión del capital humano.

Realizar procesos de selección mas profesionales no solo buscando la experiencia o haber viajado sino más bien la formación técnica y el desarrollo de competencias en la atención al público, con la finalidad de tener equipos mejores posicionados con las necesidades del mercado.

Bibliografía

- Aljure, A. (2018). *El plan estrategico de comunicacion* . Madrid: Paidos .
- Anzola, O. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Bogota: Universidad de Colombia.
- Cabreros, D. (2 de Junio de 2022). <https://www.eldiarioar.com>. Obtenido de <https://www.eldiarioar.com>: https://www.eldiarioar.com/economia/repuntan-viajes-argentinos-exterior-son-principal-factor-deterioro-mercado-oficial-dolares_1_9044864.html
- Canvas. (2022). *Universidad Siglo 21*. Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Canvas. (2022). *Universidad Siglo 21*. Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Carrizo , D. (2020). PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y FORMACION DE LIDERES COACH EN LA EMPRESA ALONSO J Y JOSÉ A REDOLFI SRL. En D. Carrizo, *PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y FORMACION DE LIDERES COACH EN LA EMPRESA ALONSO J Y JOSÉ A REDOLFI SRL* (pág. 7). Cordoba: Universidad Siglo 21 .
- Del Pozo, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicacion interna*. Madrid: Fragua.
- Diez, S. (2010). *Tecnocas de comunicacion* . Madrid: Diaz de Santos .
- Dolabjian, C. (29 de Enero de 2022). <https://www.lanacion.com.ar>. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar>: <https://www.lanacion.com.ar/economia/una-por-una-cuales-son-las-trabas-y-limitaciones-para-viajar-al-exterior-nid29112021/>
- Espinoza , N. (2017). *La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana*. C.A.B.A.: Austral Comunicaciones .
- Gagliardi, M. (2 de Septiembre de 2022). <https://www.notaalpie.com.ar>. Obtenido de <https://www.notaalpie.com.ar>: <https://www.notaalpie.com.ar/2022/09/02/no-descuidemos-nuestra-democracia/>
- Indec. (Agosto de 2022). <https://www.indec.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos>
- Lochmiller, C. (2014). *El lider Coach*. Mexico D.F. : Mac Grae Hill.

Mackintosh, A. (2003). *El director coach*. Toronto: Publishing LTD.

Neosentec. (20 de Febrero de 2022). <https://www.neosentec.com>. Obtenido de <https://www.neosentec.com>: <https://www.neosentec.com/realidad-aumentada-turismo-experiencia-viajar/>

Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicacion* . Madrid: Diaz de Santos .

Parraga , P., Carreño , F., Nieto , A., Lopez , J., & Madrid, M. (2004). *Administracion de empresa*. Madid : UOC.

Petraso , K. (2015). *Estudio Descriptivo sobre el Tipo de Liderazgo de la Gestión Educativa de un Instituto Municipal de Formación Superior de zona Norte de Buenos Aires, año 015 y el Coaching como propuesta de mejora para el desarrollo del rol de líderes*. Buenos Aires: UCES .

Planeta Urbano . (8 de Julio de 2022). <https://elplanetaurbano.com>. Obtenido de <https://elplanetaurbano.com>: <https://elplanetaurbano.com/2022/07/turismo-sostenible-y-vacaciones-eco-friendly-asi-quieren-viajar-los-latinoamericanos-esta-temporada/>

Tamayo, M. (2004). *El proceso de comunicacion interna*. Mexico D.F.: Limusa.

Telam. (19 de Junio de 2022). <https://www.telam.com.ar>. Obtenido de <https://www.telam.com.ar>: <https://www.telam.com.ar/notas/202206/596020-nuevo-record-historico-se-movilizaron-23-millones-turistas.html>

Anexo

Anexo I – Desarrollo de reunión con franquiciados

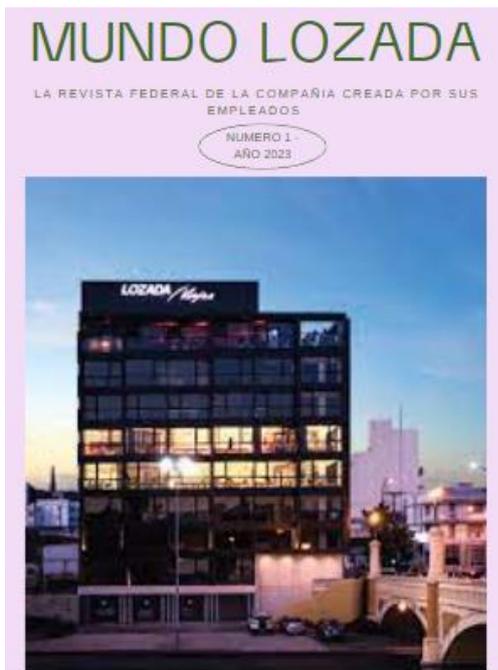
- 9:00Hs. Mensaje de la dirección de la compañía: se proyectará un mensaje grabado en donde los directivos le den la bienvenida y les cuenten cuales son los proyectos que la compañía tiene para el año en curso.
- 9:30hs. Repaso de los objetivos trazados se mostrara un power point con los resultados obtenidos a nivel compañía, regional y local, cada franquiciado podrá exponer su punto de vista con respecto a los mismos.
- 10:30hs. Niveles de cumplimiento de los planes de venta se mostrarán los avances de cada sucursal con respecto a los niveles de ventas obtenidos.
- 11:30hs. Temas incorporados por los franquiciados, se abordarán los temas que los franquiciados hayan solicitado por mail a quien preside las reuniones.
- 12:30hs. Dinámica de recursos humanos, estas dinámicas que se realizaran tienden a mejorar el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y otras competencias que se necesiten.
- 13:00hs. Cierre de la reunión

Anexo II – Encuesta de satisfacción de la reunión con franquiciados



Elaboración propia

Anexo III – Revista corporativa



PAGINA 2 MUNDO LOZADA



Editorial Mensaje de la dirección

Aquí estarán los objetivos mensuales y lo que la dirección tenga para contarle a sus empleados

PAGINA 2 MUNDO LOZADA

ASI NACIO LA COMPAÑIA



Mes a mes se publicara la historia de la empresa

PAGINA MUNDO LOZADA

Vivencias de los trabajadores de Lozada

Aquí algunos empleados contarán lo que sienten de formar parte de la compañía



Conoce parte de una de las franquicias de Lozada trabajas en el extranjero por tu propio profesionalismo y hay cosas que nos hacen verdaderamente...



Trabaja en la compañía hace más de 22 años y hoy soy el gerente comercial...

Novedades sociales



Este mes cumplen los años



Felicitemos a quienes hacen X años que nos
acompañan

Anexo IV – Programa de líderes coach

Modulo 1: Liderazgo y motivación

Modulo 2: Trabajo en equipo y coaching

Modulo 3: Negociación y manejo del tiempo

Modulo 4: El líder coach

Modulo 5: la comunicación y los estilos de liderazgo