

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Graduación



“Comunicación Interna y formación de líderes coach en la empresa Lozada Viajes.”

Sirur Flores, Nazra Zahira

DNI: 43.551.783

Legajo: RHU02797

Docente: Gambino Natalia

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2023

Resumen

Con más de 30 años de trayectoria en el rubro turístico, la empresa cordobesa Lozada Viajes actualmente cuenta con alrededor de 80 locales franquiciados distribuidos en diferentes puntos del país.

Del análisis llevado a cabo se puede inferir que dicha organización se encuentra atravesada por diferentes problemáticas, entre ellas, la deficiente comunicación interna entre la casa central y las franquicias, y la falta de capacitación en liderazgo coach enfocado en miembros de la sede central y representantes de cada franquicia.

Ante estas dificultades se proponen diferentes acciones, tales como: realizar reuniones presenciales y virtuales con la participación de directivos, mandos medios, representantes franquiciados y demás miembros de las franquicias; trabajar la comunicación interna 2.0 a través de la implementación de una red social corporativa: “Yammer” para mantener conectada a toda la organización; y por último, capacitar en liderazgo coach al personal jerárquico y mandos medios de la casa central y encargados de cada franquicia del interior de la provincia de Córdoba; con el fin de mejorar la comunicación interna, principalmente entre la sede central y sus franquiciados, y mantener motivado y conectado a todos los miembros de la organización, y por ende aumentar el índice de rentabilidad en un 7%, dando como resultado un retorno de inversión (ROI) de 115%.

Palabras claves: Comunicación interna; Comunicación interna 2.0; liderazgo coach; Franquicias.

Abstract

With over 30 years of experience in the tourist market, the company *Lozada Viajes* from the city of Córdoba, currently has around 80 franchises dispersed in different areas of the Argentinean country.

On the basis of the analysis carried out, it can be inferred that the organization mentioned above is undergoing different issues. First, among these is the weak internal communication between the headquarters and the franchises, and secondly, the absence of training in leadership coach with focus on the headquarters' members and the representants of each franchise.

In the light of these difficulties, different actions are proposed, such as making onsite and remote meetings in which managers, middle management, franchisees and other franchises' members participate. Apart from this, working on the internal communication 2.0 through the implementation of a corporate social networking: "Yammer" in order to keep the whole organization connected. Finally, training in leadership coach the managerial staff and middle management from the headquarters and the employees in charge of each franchise in the interior of the province of Cordoba. Thus, the internal communication mainly between the headquarters and its franchisees can be enhanced and all the members of the organization are motivated as well as connected. Hence, rising the rate of return by 7% which results in a return if investment (ROI) of 115%.

Key Words: Internal communication – Internal Communication 2.0 – Leadership Coach – Franchises

Índice

Introducción.....	6
Análisis de la situación.....	9
Análisis Pestel.....	9
Análisis Porter.....	13
Análisis FODA.....	16
Marco teórico.....	19
Comunicación interna.....	19
Comunicación digital (2.0).....	19
Liderazgo coach.....	20
Diagnostico.....	22
Conclusión diagnostica.....	22
Plan de implementación.....	23
Objetivo general.....	23
Objetivo específico.....	23
Alcance.....	23
Acciones.....	24
Implementación de reuniones.....	24
Implementación de la herramienta Yammer.....	25
Formación en liderazgo coach.....	26
Medición de la propuesta.....	27
Evaluación del impacto económica de la propuesta.....	28
Conclusión.....	31

Recomendaciones.....	31
Referencias bibliográficas.....	33
Anexos.....	35

Anexo I: *Cronograma propuesto para el desarrollo de reuniones.*

Anexo II: *Organigrama funcional. Lozada viajes. Casa central.*

Anexo III: *Encuesta de evaluación de reuniones.*

Anexo IV: *Herramienta Yammer.*

Anexo V: *Microsoft 365.*

Anexo VI: *Capacitación de la herramienta Yammer.*

Anexo VII: *Programa de curso de formación en liderazgo coach.*

Anexo VIII: *Estado financiero de Lozada Viajes.*

Anexo IX: *Sueldo de un analista el Recursos humanos calculado por Glassdoor.*

Introducción

El presente reporte de caso en este trabajo final de graduación, de la Licenciatura en Gestión de Recursos humanos, está enfocado en la empresa “Lozada viaje”, red de franquicia de agencias de viajes más grande del país; analizada desde la temática “Plan de comunicación interna y formación de líderes coach”.

La empresa de turismo Lozada viajes se encuentra ubicada en la Ciudad de Córdoba Capital y cuenta con una trayectoria de 30 años en el mercado, con 80 locales franquiciados distribuidos en 12 provincias, de las cuales, el 50% se encuentra en Córdoba, Argentina.

Esta reconocida empresa de turismo tiene su origen en el año 1987, momento en el cual el matrimonio Lozada abrió esta prestigiosa agencia de viajes, la cual empezó funcionando como una PYME familiar y tradicional. Aproximadamente tres años más tardes, los hijos de dicho matrimonio se empiezan a sumar sucesivamente a la empresa

Años más tarde, en 2004, Lozada viajes abre las primeras 3 sucursales, dos ubicadas en la Provincia de Córdoba y la tercera en la ciudad de Buenos Aires. “En el año 2014, Juan Cruz, hijo de los fundadores, toma las riendas de la empresa, renovando así el equipo de trabajo y la gestión empresarial para continuar siendo la número 1 de Argentina en franquicias turísticas”(Canvas, 2023, p.7).

En este presente trabajo, si bien se puede visualizar que la empresa “Lozada viajes” es una de las más grandes y prestigiosas del país, en el rubro de turismo y recreación, con un sistema de comisiones e incentivos para su público interno, se detectan problemas derivados del Área de Recursos Humanos como: la falta de un plan de desarrollo profesional planificado; el deficiente seguimiento en la gestión desde la casa central hacia las franquicias; la ausencia de formación de líderes coach que puedan gestionar y motivar a los equipos de trabajo como así también fortalecer la comunicación bidireccional entre la sede central y los franquiciados.

La principal problemática que atraviesa es la falta de comunicación apropiada, eficiente y eficaz a su público interno. Ya que en la política de recursos humanos se observa que los principales objetivos de la empresa son los beneficios e incentivos de todos sus miembros, y el desarrollo y crecimiento de los colaboradores de la sede central, olvidando prestar adecuada atención a los empleados franquiciados. Por esta falta de contención es importante establecer una

buena comunicación interna, de manera tal que llegue a toda la red la misma información sobre los puntos de acción necesarios y de esta manera aumentar el desarrollo potencial y profesional de todos los colaboradores , no solo de casa central.

Otra falencia detectada en el grupo Lozada es la falta de capacitación de líderes que gestionen a los equipos, permitiendo fortalecer la comunicación efectiva, dentro de cada sucursal, como así también la comunicación bidireccional entre la sede central y cada franquicia, fomentando y fortaleciendo su cultura corporativa .

Por último la falta de un plan de desarrollo profesional planificado, aumenta el riesgo de que los integrantes de la organización al ver que no avanzan en sus carreras decidan cambiar de empresa a la primera oportunidad. Por ende es responsabilidad del Área de Recursos Humanos diseñar planes de carrera que lleven a entusiasmar a los colaboradores por quedarse y aportar dentro de la empresa; ofreciéndoles nuevas responsabilidades, recursos y nuevos cargos, a medida que avanzan en la organización.

En base a la temática elegida en este trabajo final de grado podemos mencionar algunos antecedentes científicos realizados por investigadores.

Maza (2017) en su Trabajo Final de Magister en Dirección de Empresas para la Universidad Católica de Córdoba (UCC) titulado “*Plan integral de comunicación interna en empresa farmacéutica Cordobesa*”, realizado en la ciudad de Córdoba, Argentina, menciona como la comunicación interna debe ser trabajada para el logro de los objetivos de la empresa, ya que considera que:

Comunicación Interna es un área que debe depender de la Gerencia General y trabajar en conjunto con ésta, con Recursos Humanos y con el área de Marketing (referido a temas de Marketing Interno). Estas áreas son las encargadas de lograr que la Comunicación Interna sea correcta, y cumpla con los objetivos que cada empresa se plantea. Pero, no debe dejarse de lado, que todos los miembros de la organización son responsables de la Comunicación dentro de la empresa, ya que cada uno desde su lugar, cumple un rol en esta disciplina. (p.118)

Por último, Iglesias (2020) en su Trabajo Final de Grado para la Universidad Siglo 21, titulado “*Plan de comunicación interna y formación de líderes coach para el hotel Howard Johnson (Villa Carlos Paz)*”, realizado en la ciudad de Villa Carlos Paz, Córdoba, Argentina, refiere que la comunicación interna y el liderazgo coach van de la mano, ya que, si estos dos conceptos trabajan en conjunto con la empresa darán como resultado equipos de alto rendimiento y una mejora en el clima laboral fruto de las relaciones de confianza. Tal es así que:

El líder coach debe contar con habilidades, cualidades e inteligencia emocional, para lograr motivar a su equipo de trabajo y lograr así uno de alto desempeño donde cada colaborador alcance su mejor resultado. Entre sus funciones, podemos mencionar las siguientes: ayudar a fijar metas personales, fomentar el crecimiento y desarrollo continuo. (p.19)

En conclusión, es de vital importancia que la dirección de la empresa junto con el Área de Recursos Humanos aborde los problemas de comunicación interna y liderazgo dentro de la agencia Lozada viajes. Como así también el crecimiento de los empleados dentro de la organización, que ayuden a motivarlos para quedarse dentro de la misma, fomentando un clima de trabajo agradable y mejorando la productividad. A su vez el liderazgo coach es importante dentro de dicha empresa ya que al contar con diferentes habilidades como por ejemplo: comunicación, visión, escucha activa, empatía y confianza; beneficia a la agencia al mejorar la comunicación interna entre la casa central y los franquiciados, fortaleciendo los valores de la empresa para obtener una fuerte cultura corporativa y aumentado la probabilidad de éxito organizacional.

Análisis de situación

Lozada viajes se encuentra posicionada en el mercado, siendo la red de franquicias más grande de Argentina, comprometida a construir relaciones sólidas con todos sus colaboradores internos y externos. Haciendo fuerte hincapié en su llamado “espíritu Lozada” donde “... se valoran los talentos, la diversidad, la generosidad, el respeto, la confianza y el aprendizaje continuo”. (Canvas, 2023, p.4)

En cuanto a la identidad corporativa, su misión se basa en: “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, 2023, p.8).

Así mismo su visión es “ser la empresa de viajes más inspiradora y querible de la Argentina”. (Canvas, 2023, p.8).

Sin olvidar que cuenta con valores tales como: “Calidad; creatividad; calidez; integridad; maestría en el hacer; relaciones asociativas”. (Canvas, 2023, p.8).

En lo que respecta a su estructura interna, como se ha mencionado anteriormente, es una red de franquicias, con relativa independencia, que se encuentran distribuidas en el país bajo la gestión de una casa central, ubicada en la ciudad de Córdoba, donde brinda servicios externos de soporte como marketing, recursos humanos, calidad, diseño, expansión y startup, y toda asesoría que las franquicias requieran. Además cuenta con dos unidades de negocios como: Venta online, que tiene como objetivo lograr la omnicanalidad, es decir, todos los canales interconectados. Y Tour operador donde brinda servicios exclusivos, y de esta manera se diferencia de la competencia logrando una ventaja competitiva, que cuenta con productos aéreos, hotelería, paquetes turísticos internacionales, cruceros, excursiones, etc.

Análisis PESTEL

Este instrumento es un método descriptivo que tiene como objetivo identificar qué factores del entorno afectan a la organización.

Factores políticos:

Durante la presidencia de Alberto Fernández, en el año 2020, el sector turístico fue uno de los más golpeados por la crisis sanitaria ya que sufrió grandes pérdidas por cierre de fronteras en el país, producto de la pandemia Covid-19.

En cuanto a las medidas sanitarias para ingresar a la Argentina, tal y como indica en Consulado General y Centro de Promoción en Nueva York (2023):

A partir del 24 de agosto de 2022 se han dejado de requerir declaración jurada respecto de covid-19, test de diagnóstico y seguro de salud Covid-19 para el ingreso a la República Argentina de ciudadanos argentinos; extranjeros residentes y extranjeros no residentes también serán exceptuados de realizar aislamiento.

(<https://bit.ly/41qJ9co>)

En abril de 2020 se comenzó a diseñar un programa del gobierno llamado “pre-viaje”, impulsado desde el Ministerio de Turismo y Deporte para promover el turismo interno en Argentina. Tal y como se señala en Infobae (2023): “Este programa ofrece a los turistas un reintegro del 50%...de los gastos realizados, de forma anticipada, en servicios turísticos y culturales”. (<https://bit.ly/3On8Isb>)

Dentro de las políticas que pueden afectar los costos para el sector turístico además de la inflación, entre ellos tenemos, las tasas e impuestos turísticos y aéreos, con cambios incorporados para el 2023 que afectan a todos los pasajeros argentinos.

Según indica el Ministerio de Seguridad en su artículo 2 ° de la Resolución (3/2023):

Los sujetos alcanzados por la Tasa de Seguridad de la Aviación serán los pasajeros que embarquen en vuelos internacionales, regionales y/o de cabotaje de aeropuertos o aeródromos pertenecientes al Sistema Nacional de Aeropuertos de la REPUBLICA ARGENTINA... (<https://bit.ly/44YNINZ>).

Factores económicos

Dentro de los factores económicos que afectan el rubro turístico en la Argentina, se encuentra la Inflación.

Producto de la crisis económica que atraviesa el país, los vuelos internacionales han aumentado en dólares, además como señala Iprofesional (2023):

Una gran cantidad de aerolíneas se fue del país. Este informe reconoce que en 2022 quedaron sólo 29 aerolíneas para vuelos internacionales (en 2019 habían 42 aerolíneas), mientras que para vuelos de cabotaje en 2019 habían 7 operadoras y en 2022 solo quedaron 3 de ellas... el mercado del turismo tiene varias implicancias económicas que se encuentran actualmente distorsionando a todo el sector (<https://bit.ly/3BrPtFP>).

Otro factor económico que se puede nombrar es el IVA. Pues la AFIP estableció el cobro de un IVA especial del 8% para comercios no registrados que venden a través de plataformas digitales, entre ellas hay agencias de viajes que figuran como agentes de percepción. Tal y como señala La.devi.info, (2023). “Entre las empresas que figuran como agentes de percepción se encuentran: Almundo, Despegar,...” (<https://bit.ly/3M0C0tD>). Si el IVA es demasiado alto, puede afectar la rentabilidad de dichas empresas y agencias turísticas.

En cuanto al programa “Previaje” que busca fomentar el turismo y la economía del país durante la temporada baja, siguiendo a Criticarsur. (2023) “El tope de devolución para el Previaje 4 es de \$100.000, más que en la edición pasada cuando el tope era de 70.000 pesos por viajero mayor de 18 años” (<https://bit.ly/41yW5wK>).

Factores Sociales:

Demografía de los clientes: se debe considerar la edad, el género, la educación y la cultura, ya que los turistas jóvenes pueden preferir actividades más de estilo aventureras, mientras que los de mayor edad, actividades más relajadas.

Estilo de vida: según el estilo de vida que lleven los turistas va a influir en sus preferencias de viajes. Por ejemplo, aquellos que lleven un estilo vida “activo”, ejercitándose y comiendo saludable, busquen destinos en los que puedan realizar estas actividades. Sin olvidar que también producto de la crisis económica del país, el estilo de vida de los clientes se ve afectado.

Otro factor social, sería la seguridad y la estabilidad, debido a que los turistas se sentirán más atraídos por destinos seguros y agradables donde puedan disfrutar de sus vacaciones. Por lo tanto una mala experiencia puede influir en la imagen del lugar como de la empresa que lo promueve.

Factores Tecnológicos:

Las TIC (Tecnología de la Información y la Comunicación) han contribuido al crecimiento del turismo en el mundo en general.

Internet y redes sociales: a través de páginas web los turistas pueden reservar sus paquetes de viajes y o vuelos, como así también, lugares donde hospedarse. El uso de las redes sociales ayuda a hacer conocida a la empresa y de esta manera atraer más clientes mostrando quienes son, que hacen, ofreciéndoles sus productos y servicios.

Big Data y análisis de datos: Se utiliza con el objetivo de conocer mejor a los clientes, es decir, sus necesidades y preferencias y de esta manera analizando diferentes fuentes de datos pueden tomar decisiones para mejorar sus productos y servicios.

Pagos electrónicos: Las empresas del sector turísticos deben ofrecer opciones de pagos en línea que faciliten las transacciones financieras y de esta manera poder atraer más clientes.

Factores Ecológicos:

Turismo Sostenible: Con el objetivo de proteger el medio ambiente, tal y como indica Punto Convergente (2022):

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo sostenible es aquel que tiene en cuenta el impacto que genera la actividad en la actualidad y también en el futuro, e involucra en el análisis a diferentes sectores que participan

de la misma, como son los turistas, las empresas y también el escenario natural (<https://bit.ly/3O23EZZ>).

Es decir que con el objetivo de minimizar el impacto ambiental y promover la sostenibilidad, las empresas del sector turístico pueden incluir en su oferta turística destinos que promuevan prácticas sostenibles, “Una de las ciudades que promueve el turismo sostenible es Carlos Paz, en Córdoba....” (Punto Convergente, 2022 <https://bit.ly/3W6e4JZ>).

Contaminación y residuos: estos dos son un problema para la biodiversidad como para la calidad del lugar donde se ofrecen servicios turísticos, ya que la contaminación de suelo, aire y agua afecta la imagen, la calidad y la oferta de los destinos turísticos.

Factores Legales:

Ley 20.744 de contratos de trabajo: Es la norma legal que regula las relaciones laborales de los trabajadores que se encuentran bajo relación de dependencia, excluyendo a los empleados de la Administración Pública.

Ley de Turismo: La Ley Nacional de Turismo (Ley N° 25.997)

Artículo 1°—Objeto. La presente ley tiene por objeto el fomento, el desarrollo, la promoción y la regulación de la actividad turística...para la creación, conservación, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales... (parr.3)

Regulaciones fiscales: pago de impuestos (IVA, Impuesto a los ingresos brutos,etc).

Análisis Porter

Es una herramienta que a través de 5 fuerzas, permite analizar la competitividad en el mercado para poder anticiparse e influenciar a la competencia.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Según lo analizado en este reporte de caso, de acuerdo a la crisis económica, política y social que atraviesa el país, sobre todo desde la pandemia covid-19 donde muchas empresas turísticas tuvieron que cerrar sus puertas para siempre, no reponiéndose de esa crisis, la posibilidad de que en este momento surjan nuevos competidores en el rubro turístico es media-baja, ya que los nuevos emprendedores, de entrada, requieren de importantes inversiones para ingresar al mercado.

2. *Rivalidad entre competidores existentes*

Las organizaciones del rubro turístico que presentan una amenaza alta para la ya nombrada empresa dentro del análisis del Manual del Inteligencia Estratégica Lozada 2018-2022, son:

Despegar.com: canal online (agencia de viajes número 1 en Latinoamérica). Cuenta con 6 franquicias en Córdoba capital.// Al mundo.com: canal online y offline. Sistema de franquicias (puntos de venta en shoppings de alto volumen de público.// Ola/Transatlántica: mayorista y posee canal online/offline.// TDH: franquicias en crecimiento, teniendo aproximadamente 52 en el mercado. // Booking.com: canal online, cuenta solo con hotelería, es proveedor de Lozada Viajes.// Grupo GEA: conformado por un pool de agencias de viaje, con más de 380 adheridas en Argentina, principalmente en Buenos Aires. // TripAdvisor: es un canal online a nivel global.// Agencias de viajes de diferentes aerolíneas. (Canvas, 2022.p.38)

Si bien Lozada viajes cuenta con grandes competidores, dicha empresa se encuentra bien posicionada en el mercado con más de 30 años de servicios en el rubro ofreciendo productos y servicios comercializados a nivel nacional e internacional.

3. *Amenaza de productos y servicios sustitutos*

En este caso se plantea que cuando aparecen nuevas empresas con productos o servicios que pueden sustituir a otros, la rentabilidad de la empresa baja. Los principales productos que ofrece

Lozada viajes a nivel nacional e internacional a través de su “tour operador” son: productos aéreos, hotelería y paquetes turísticos internacionales, y en segundo lugar trenes, cruceros y excursiones. En este contexto, dentro del rubro turístico Lozada viajes se encuentra con una potencial amenaza ya que, los probables clientes suelen elegir ofertas de vuelos baratos a través de otras plataformas en lugar de paquetes de viajes, y luego una vez llegado a destino buscar donde alojarse o bien a través de canales online decidir donde hospedarse . A demás desde la aparición del Internet y con ello diferentes plataformas y aplicaciones como: Skype, Zoom, etc, el mundo se empezó a conectar con más frecuencia a través de video llamadas para reuniones de larga distancia, así muchas personas que antes elegían viajar por negocios para realizar sus reuniones hoy en día lo hacen a través de Internet.

4. Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación que ejercen los proveedores es alto ya que pueden significar una amenaza para la rentabilidad de la empresa. Donde se encuentran cadenas de hoteles, aerolíneas, tours operadores, etc. Decimos una “amenaza” dado que pueden entrar al mercado como un competidor más del rubro, como lo es Booking (canal online de hotelería) que además de ser proveedor de Lozada viajes compite con este último, pues existen posibilidades de que los clientes externos (viajeros) hagan contacto directo con este proveedor y no con la agencia para que les facilite la planificación del viaje.

Por lo dicho, adherimos a la información de Santander,S.A. (2023), que “Para evitar estos riesgos, es posible tomar varias medidas, como aumentar el número de proveedores, crear alianzas a largo plazo ...” (<https://bit.ly/44X5C3S>).

5. Poder de negociación del cliente

Lozada viajes cuenta con dos sectores de clientes, entre los cuales podemos nombrar: Las franquicias y los viajeros. Los primeros son quienes consumen la marca y cuentan con un acceso al conocimiento específico del sector y al producto turístico, por ende un alto poder de negociación; y los segundos consumen la experiencia del viaje, quienes además de contar la accesibilidad al producto turístico y la compra dirigida, cuentan con un servicio de venta tanto

como de posventa para brindarle al viajero una experiencia completa y satisfactoria. El factor que hace que Lozada viajes se diferencie del resto, es su trayectoria con más de 30 años de servicios en el mercado, siendo conocida tanto por universidades, asistiendo viajes grupales para estas últimas, como para cualquier grupo social (parejas, familias, etc).

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que se utiliza para estudiar la situación interna como externa de una organización.

Fortalezas:

- Antigüedad de la empresa y posicionamiento de la marca.
- Certificaciones internacionales por normas ISO.
- Red de franquicias.
- Cartera de productos y servicios (nacionales e internacionales).
- Conocimiento del sector turístico y Agilidad para la solución imprevistos durante el viaje.
- Capacitación constante en la industria turística (Campus Lozada).

En lo que respecta a las fortalezas “Lozada viajes” se destaca por su buen posicionamiento en el sector turístico, con la red de franquicias más grande del país y una trayectoria de más de 30 años de servicios en el rubro.

Dicha empresa cuenta con la norma internacional de calidad ISO 9001, lo que permite centrarse en la eficiencia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente. Además es una empresa que le otorga valor a su capital humano, priorizando su bienestar y desarrollo, puesto que dispone de un campus virtual cargado de una variedad de contenidos para que los colaboradores se capaciten constantemente. Cuenta con una variada cartera de productos y servicios, tanto nacionales como internacionales que puede adaptarse a sus clientes, y con un asesoramiento personalizado para los clientes y agilidad para la solución de imprevistos durante el viaje.

Oportunidades:

- Omnicanalidad

- Desembarco de low-cost en Argentina y nuevas rutas.
- Incorporación de jóvenes (estudiantes) a través de convenios con universidades.
- Franquicias expandidas en toda Argentina y Crecimiento de campus Lozada.
- Redes sociales.

Se pueden considerar algunas oportunidades como lo es el manejo de redes sociales para reforzar su marca y mensaje que quiere dar. También se cree que la omnicanalidad innovará el negocio y mantendrá todos los canales de comunicación conectados entre sí. Además de la expansión de franquicias en todo el país que trasciende ciudades y provincias, dispone de acuerdos académicos con universidades para incursionar al mundo laboral a estudiantes. Por ultimo Lozada posee un modelo de negocios “Low Cost” en Argentina y nuevas rutas por lo cual le ofrece a sus clientes tarifas económicas, sin extras pero de igual calidad que las tradicionales.

Debilidades:

- No cuentan con un plan de desarrollo profesional planificado.
- Los procesos de reclutamiento y selección es a través de referidos o publicaciones en redes sociales, entrevistados generalmente por los encargados del área de la vacante.
- Falta de formación de líderes coach.
- Falta de comunicación interna.
- Falta de seguimiento en la gestión de franquicias.
- Falta de alternativas de medios de financiación para los viajeros.

Entre las debilidades que se pueden encontrar se observan la falta de comunicación interna entre la casa central y los franquiciados lo que impacta en el clima laboral y como resultado en la productividad. Además de la falta de capacitación de líderes coach para motivar, comunicar y mantener conectado y organizado el equipo de trabajo. Actualmente, la empresa no posee desarrollo de planes de carrera ni tampoco cuenta con procesos de reclutamiento y selección adecuados, ya que por lo general es a través de referidos y las entrevistas las realiza el encargado del área de la vacante.

Amenazas:

- Impuestos para viajes al exterior.

- Inflación y crisis económica, política, y social post pandemia.
- Crecimiento de la competencia online.

En cuanto a las amenazas se debe tener en cuenta la crisis económica, política y social que se vive en todo el país, sobre todo luego de la pandemia del Covid-19. Sin olvidar la inflación como resultado de esta crisis, lo que produce un aumento de los paquetes de viajes, sumado a los impuestos para viajes al exterior.

Luego de analizar la situación de la empresa “Lozada viajes”, la organización se destaca por su fuerte identidad corporativa y por poseer una cultura de confianza y creatividad, evidenciada en su “Campus virtual Lozada”, donde se brindan capacitaciones a todos los miembros de la red de franquicias con el fin de fomentar su “espíritu Lozada”, promoviendo así un estilo de liderazgo participativo y colaborativo impulsando el trabajo en equipo y la participación activa de sus colaboradores.

Desde la perspectiva de recursos humanos, el talento humano de Lozada viajes ha sido un componente fundamental para hacerle frente a la crisis mundial que afectó de manera negativa al país.

El equipo, al trabajar de manera conjunta, pudo enfrentar el nuevo escenario perjudicial, en el que se encontraba afectado el entorno económico, político, tecnológico y social; pudiendo, gracias a las TICS y demás tecnologías, demostrar la capacidad de adaptarse al entorno virtual y superar los nuevos desafíos con resiliencia.

Siguiendo la línea de las actividades de recursos humanos guiada por los intereses de la organización, se visualiza una falta de seguimiento en la gestión hacia franquicias, además de la ausencia de estrategias de liderazgo que conduzcan a una comunicación interna bidireccional, eficiente y eficaz, que logre mantener motivados y conectados a todo los miembros de la organización, reforzando sus vínculos y cultura corporativa para el cuidado de la marca.

Según los resultados del análisis realizado, se observa una falta de claridad en los procesos de recursos humanos, ya que, el reclutamiento y selección es por referidos.

Concluyendo, la situación que lleva a que los colaboradores no se encuentren motivados y por consiguiente, descienda la productividad y se produzca un incremento en el índice de rotación, se

relaciona con la ausencia de planes de carrera, debido a que esta área deja de lado el clima organizacional, al fijar su principal interés en un sistema de comisiones e incentivos para su público interno.

Marco Teórico

Con el objetivo de definir los ejes fundamentales para la construcción del marco teórico y analizar el presente caso a fin de un correcto entendimiento del mismo; se mencionan autores que muestran la importancia en los siguientes conceptos: Comunicación interna, Comunicación digital (2.0) y liderazgo coach.

Comunicación interna

Oyarvide-Ramírez, Reyes-Sierra y Montaña-Colorado (2017), aseguran que dentro de la comunicación organizacional se encuentra la comunicación interna y la externa. La primera es un instrumento estratégico, que con el correcto funcionamiento los directivos la utilizan para lograr mayor competitividad, retener talentos, impulsar el sentimiento de pertenencia y logro organizacional.

Oyarvide-Ramírez et al. (2017), mencionan que dirigida a su público interno, es decir al colaborador, la nombrada comunicación interna, nace para dar soporte a las nuevas necesidades de las organizaciones en un entorno cada día más cambiante; motivando y reteniendo a su equipo de trabajo.

Ritter (2008) afirma que el principal encargado de la comunicación interna es la dirección general, quien junto con el Área de Recursos Humanos, deben definir políticas para lograr mayor competitividad y alcanzar el éxito organizacional.

Capriotti (1998) menciona que una eficaz comunicación interna produce una mejora en la interacción entre todo el personal de la organización a nivel personal como profesional, como así también favorece la circulación de la información dentro de la empresa, la coordinación de tareas y esfuerzos entre las distintas áreas de la organización.

Comunicación digital (2.0)

Losada (2018) , menciona que los seres humanos poco a poco se fueron adentrando al mundo colaborativo del 2.0, y con ello, comenzaron a relacionarse y convivir de diferente forma, tanto en el ámbito profesional como en el personal.

Siguiendo a Losada (2018), poco a poco este mundo digital se fue expandiendo al mundo real y cotidiano, comenzando con el uso de blogs, hasta alcanzar las redes sociales y aplicaciones; donde priman dos conceptos claves “conversar” y “compartir”, que indican cómo deben relacionarse los seres humanos entre ellos y la forma en que interactúan con empresas e instituciones.

Como lo expresa Aced (2013), el cimiento del modelo tradicional de la comunicación se mantiene en el tiempo, pero los medios sociales mejoran este esquema clásico, ya que la comunicación pasa a ser bidireccional y conversacional, gracias a que Internet hace que las funciones entre emisor y receptor sean intercambiables.

Según Miguel Alcolea Sánchez (2014), “las Redes Sociales Corporativas, tienen que cumplir las siguientes funcionalidades para denominarse de esta manera:

- Software usado por empleados, clientes, proveedores y partners
- Para soportar el trabajo en equipo, las comunidades y el networking social
- Crear, organizar, compartir y encontrar información
- Encontrar, conectar e interactuar con otros”(p.5)

Liderazgo coach

Chiavenatto (2009), define al líder como alguien quien además de comunicar los lineamientos a seguir, una vez ya creada su visión de futuro, logra que las personas se comprometan y de este modo superar los obstáculos que les impiden avanzar.

Siguiendo a Chiavenatto (2009), desde el punto de vista de la “Teoría de los rasgos” la cual identifica los principales rasgos de personalidad de un líder, que lo diferencian del resto de las masas; hay ciertas características que permiten anticipar el comportamiento de una persona y que una vez identificados pueden ser aprovechados para escoger a los líderes; tales como por ejemplo: el razonamiento, el coraje, la firmeza, etc. Son algunas de las cualidades que caracterizan el comportamiento de un líder.

Tal y como afirma Echeverría (2012) el término “coach” proveniente del ámbito de los deportes, es un una persona que está provisto de habilidades y competencias, de las cuales las

demás personas del “equipo” o “grupo” carecen. De esta manera dicho coach observa y detecta cuales son los obstáculos que interfieren con el desempeño de las personas de su equipo o grupo, con el fin de exteriorizarlas y trabajarlas para alcanzar los niveles de desempeño deseados. Es decir que los coaches, por ende, tienen la cualidad de facilitar el aprendizaje y crecimiento de las personas y equipos que por sí mismos no pueden desarrollar.

Hammer.(s.f), (citado por Echeverría, 2012), afirma que “El directivo de la empresa del futuro requerirá disponer de las competencias de un coach. Debe ser alguien capaz de identificar los obstáculos que obstruyen el desempeño y el aprendizaje de su gente y desarrollar intervenciones capaces de disolver” (p.97).

Wright y Mackinnon (2013), refieren a que un líder coach es alguien que opera paralelamente en diferentes niveles, ya sean, personales (enfocado en las necesidades de aprendizaje individual), grupales (trabajar por metas en común) u organizacionales (involucrar a todos los miembros en una creación conjunta de futuros venideros). Este líder por lo general cuenta con equipos subalternos con los que interactúa de manera individual y colectiva, también puede ser la cabeza de un equipo o miembro de uno. Dicho líder puede tener por ejemplo responsabilidades que involucren cambios y/o mejoras organizacionales, culturales, estructurales, etc. A demás el mismo se encuentra en un continuo aprendizaje que le sirve de experiencia para poder introducirlo en los diferentes niveles.

Por lo mencionado anteriormente se puede concluir que la comunicación es la base de toda interacción entre los individuos de una sociedad. En una organización empresarial, la comunicación interna, tanto verbal como digital (2.0), favorece la circulación de información y la coordinación de tareas, gracias a los medios sociales la misma pasa a ser bidireccional y conversacional. Permite la capacitación de líderes para que los mismos puedan comunicar ideas, inspirar a otros, compartir los valores de la organización y estimular el sentido de pertenencia del equipo humano. La comunicación a través de una escucha activa, ayuda a definir nuevas políticas entre ellas organizacionales, lo que permite que el área de recursos humanos junto con el área de comunicación y marketing cuenten con el desarrollo de planes comunicacionales, ya que dichas áreas son las encargadas de comunicar las acciones a realizar para eficientizar el flujo de información dentro de la organización.

Diagnóstico

La organización dispone de una plataforma virtual llamada “Campus Lozada” para la capacitación de todos sus miembros internos incluyendo franquiciados. Las franquicias cuentan con cierta independencia para el desarrollo de sus tareas, pero se advierte que la comunicación interna y seguimiento desde casa central es deficiente, dado que su principal objetivo está puesto en el desarrollo de los colaboradores de ducha sede. La falta de comunicación entre estos dos afecta sus vínculos y clima organizacional, convirtiéndose así en un ambiente difícil de trabajar, disminuyendo las posibilidades de desarrollar planes estratégicos y alcanzar el éxito organizacional.

Se visualiza una falta de capacitación en metodología de liderazgo ya que la ausencia de la misma trae arraigado una serie de problemas relacionados con la debilitación de los vínculos entre la sede central y los franquiciados, afectando así su cultura organizacional y fomentando la aparición de sub-culturas en las franquicias.

Conclusión diagnóstica

Se considera importante invertir en el desarrollo de acciones estratégicas que lleven a optimizar la comunicación interna, y la capacitación de líderes coach que fortalezca la comunicación con todo su público interno y entre ellos, franquiciados; de manera que guíen a los miembros de la organización a que aumenten su motivación, logren mayor competitividad y éxito empresarial, al impulsar el sentido de pertenencia, mejorando así el clima organizacional y la motivación de los colaboradores. En cuanto al impacto económico, reflejaría un aumento de la rentabilidad de la empresa en un 7%.

Plan de implementación

Objetivo general

- Optimizar los canales de comunicación interna y la formación de líderes coach para la agencia Lozada viajes, con el fin de mejorar el rendimiento y sentido de pertenencia de su público interno, principalmente entre la casa central y las franquicias; y por consiguiente aumentar el índice de rentabilidad de la empresa.

Objetivos específicos

- Implementar reuniones presenciales dentro de las franquicias, y virtuales entre la casa central y los franquiciantes, con el objetivo de mejorar la comunicación dentro de la marca, recoger ideas, sugerencias y reclamos. A su vez estas reuniones recibirán un seguimiento a través de minutas, para ofrecer información clara y cumplir con los objetivos propuestos.
- Promover la comunicación interna a través de la implementación de la aplicación Yammer, al mantener a todo el capital humano conectado con las últimas novedades, desde su propio lugar de trabajo.
- Capacitar a personal jerárquico y mandos medios de la casa central, como así también a los representantes de las franquicias del interior de la provincia de Córdoba, con el objetivo que los mismos desarrollen habilidades de gestión y comunicación.

Alcance

- Geográfico: la extensión geográfica con la que contará el plan de implementación será desde la casa central de Lozada viajes, ubicada en calle Juan Antonio Lavalleja 785 ciudad de Córdoba, Argentina; hasta las 10 franquicias del interior de la provincia de Córdoba. Son las siguientes:

Alta Gracia // Cosquín // Jesús María// Las Varillas // Oncativo // Río Ceballos // Río Tercero
// Villa del Rosario// Villa Dolores // Villa María.

- Temporal: El plazo previsto para la implantación de las acciones es de 7 meses. Comenzando en el mes de agosto del 2023 y finalizando en febrero del 2024.
- Contenido: Con el objetivo de mejorar los canales de comunicación interna dentro de la empresa, se brindará una capacitación de manera online para el correcto uso de red social corporativa Yammer a todo el capital humano de la organización. Respecto al liderazgo coach, se capacitara de forma online al personal jerárquico y mandos medios de la casa central, y al representante encargado de cada franquicia.

Acciones

Reuniones presenciales y virtuales.

La comunicación interna es fundamental para el buen funcionamiento de la organización. Pues este tipo de comunicación es importante para integrar a los empleados en el negocio, al compartir decisiones, objetivos, planes de trabajo a través de reuniones, de manera que además de mantenerlos informados y motivados, los colaboradores junto a sus superiores logren generar un espacio en el cual puedan expresarse libremente y lograr el feed-back correspondiente.

Para gestionar la comunicación interna dentro de la empresa Lozada se deben llevar a cabo reuniones presenciales de periodo quincenal en la primera y tercera semana de cada mes, comenzando el día 1 de agosto del año 2023 y finalizando el 19 de enero del año 2024, entre los colaboradores y superiores de una misma franquicia. Y por otro lado, Reuniones virtuales-online, mensuales en la cuarta semana de cada mes, comenzando el 28 de agosto del año 2023 y finalizando el 26 de enero del año 2024; donde participen los superiores de las franquicias y la casa central, (Ver anexo I).

Las mismas se deben hacer con el objetivo de resolver conflictos, recibir opiniones, evacuar dudas, presentar proyectos, impulsar el dialogo entre colaboradores y superiores, entre otros.

Para que las reuniones cumplan con su objetivo, se debe comunicar con anticipación el día y horario, hacerles conocer a los participantes los temas que se abordarán, resolver dudas y dar feed-back.

Las reuniones presenciales de cada franquicia del interior de la provincia de Córdoba, las llevará a cabo el supervisor encargado de la misma. Dichas reuniones, como ya se nombró

anteriormente, serán llevadas a cabo de manera quincenal, con una duración aproximada entre 60 y 90 minutos. Los temas a abordar serán los relacionados a las actividades que desempeñan en sus puestos de trabajo, objetivos por cumplir, e información o noticias de la casa central.

Las video-conferencias serán entre los directivos de la casa central, el gerente de recursos humanos, el área de comunicación y marketing de la misma, con los supervisores de cada franquicia (Ver anexo II). Habrá encuentros mensuales, con una duración aproximada de 120 minutos. Cada integrante deberá conectarse a través de un dispositivo (Tablet, computadora, móvil, etc.) desde su lugar de trabajo, ingresando a la plataforma de Zoom. Los encuentros serán un espacio para tratar temas relacionados a novedades de la casa central hacia las franquicias, próximos proyectos a cumplir a nivel empresarial, además de intercambiar ideas, sugerencias o críticas, puesto que es necesario fomentar la comunicación bidireccional para cuidar la marca.

Luego de cada reunión mensual se le enviará al participante de la misma, una encuesta anónima de satisfacción a través de Google Forms, (Ver anexo III). Dicha encuesta tiene como objetivo mejorar la comunicación en la cadena.

Por último, se realizará un seguimiento a ambas reuniones, es decir, quincenales y virtuales a través de minutas, donde se detallará, nombre de la empresa, fecha, hora, asistencias, inasistencias, acta de la última reunión, agenda del día, calendario del próximo encuentro, etcétera (ver anexo IV); con el objetivo de registrar lo sucedido en el encuentro.

Implementación de la red social corporativa: Yammer.

Las redes sociales corporativas son un instrumento tecnológico que permite potenciar la comunicación empresarial y la participación de todos los colaboradores dentro de una empresa. Es así que, a través de estos instrumentos todo el personal corporativo puede estar al tanto de las últimas novedades, como también compartir conocimientos e información en tiempo real.

Para gestionar la comunicación interna en la empresa de viajes Lozada, se implementará la plataforma Yammer, (Ver anexo V). La misma, se trata de una herramienta corporativa, que se centra en la comunicación privada dentro de una organización con el fin de fomentar el diálogo entre compañeros. Es decir, al conectar a todos los miembros del equipo directivo, mandos medios y demás personal, permite que todos los integrantes sepan qué sucede día a día, (Ver anexo VI). Lozada viajes al contar con franquicias, una de las principales acciones a realizar es

trabajar la comunicación (ascendente y descendente) con el objetivo de cuidar la marca y que todos los franquiciados sientan que forman parte de la empresa.

Dentro de dicha herramienta, los empleados, desde cualquier dispositivo (computadora y celulares conectados a una red wifi.) podrán crear grupos de trabajo (en caso de necesitarlos), compartir fotos, realizar encuestas, etcétera; mientras sigan analizando otros temas online.

La implementación de la aplicación alcanza toda la dotación de personal de la casa central y las 10 franquicias que se encuentran en el interior de la provincia de Córdoba. Se enviara un mail a todas las personas que forma parte de la casa central y a las franquicias mencionadas anteriormente, donde se informe de la aplicación a utilizar, como así también de los días y horarios de la capacitación para el correcto uso de la misma.

Esta acción estará a cargo de un capacitador y desarrollador en sistema el cual se contratará a través de la empresa EAlaniz.Ar, con domicilio en San Luis, Argentina (Ver anexo VII). Se debe realizar vía Zoom puesto que se encuentra con un público localizado en diferentes puntos de la provincia de Córdoba, debido a que dentro de las personas a capacitar se encuentran franquicias. Esta se llevara a cabo en horario de trabajo por lo cual los participantes deberán contar con computadoras y red wifi ya disponible en casa central y las franquicias

La duración de la capacitación será de un total de 2 encuentros de aproximadamente 2 horas cada uno, dentro de una misma semana; comenzando el día 29 de agosto del año 2023 y finalizando el día 31 del mismo mes. Se dividirá a los grupos en 2 para capacitarlos en la App, ya que son 67 personas.

El costo total de contratar un capacitador será de \$ 14.600. Así mismo, la implementación de la herramienta Yammer (Microsoft 365) es de \$1270 por usuario, por mes; siendo un costo total de \$383.173,00 mensual, contando los 67 usuarios a unirse (casa central y franquicias). El consto total de esta acción es de \$85.090.

Formación de líderes coach.

Contar con líderes coach garantiza numerosas ventajas tanto a nivel organizacional como también para sus colaboradores, pues los mismos cuentan con diferentes habilidades, entre ellas:

comunicacionales, de confianza, escucha, etcétera; que se refleja en el rendimiento del personal y la comunicación entre los diferentes equipos de trabajo de toda la organización.

Se implementará un curso de “Coaching ontológico y liderazgo para supervisores y mandos medios” de modalidad online, a través de la plataforma Capacitarte enfocado a puestos jerárquicos y mandos medios de la casa central Lozada viajes, y al representante de cada franquicia, siendo un total de 17 personas a capacitar. Con el objetivo de desarrollar diferentes habilidades, entre ellas, de comunicación asertiva, liderazgo motivación y productividad, etc. (Ver anexo VIII).

El tiempo de duración es de un total de 18 horas, dividido en 6 clases de 3 hora, una vez por semana. El curso se dictara los días jueves, comenzando el 3 de agosto del año 2023 y finalizando el 7 de septiembre del año 2023.

En cuanto a los recursos que se encuentran involucrados están los siguientes:

- Humanos: personal jerárquico y mandos medios de la casa central; representante encargado de cada franquicia.
- Físicos: espacio cómodo con notebook, Tablet o PC, conexión de wifi.
- financieros: el curso tiene un costo de \$18.000 por alumno, con un total de \$306.000.

A los participantes, una vez capacitados, la plataforma les brinda la oportunidad de volver a realizar gratuitamente el curso si consideran necesario reforzar conceptos, tomar el curso con otro docente o por el simple hecho de que no haya podido asistir, pero por única vez, en el plazo de 9 meses de haber finalizado la cursada inicial.

Además se le otorga un certificado dentro de los 7 días de haber finalizado el curso, a través de email o Gmail.

Medición de la propuesta

Tabla 1- Diagrama de Gantt

Las acciones a implementar por la empresa Lozada se prevén que inicien en el mes de agosto y septiembre de 2023 y finalicen en el mes de febrero del año 2024.

Acción mes	Agosto				Septiem- -bre				Octubre				Noviem- bre				Diciem- bre				Enero				Febrero			
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	1	2	3	4
Reuniones mensuales-virtuales				■				■				■				■				■				■				
Reuniones quincenales - presenciales	■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■	
Capacitación en la aplicación Yammer				■																								
Implementación de la aplicación Yammer					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Capacitación en liderazgo coach	■	■	■	■	■																							

Fuente: elaboración propia.

Evaluación del impacto económico de la propuesta

La herramienta a utilizar es el ROI, este instrumento es una métrica que indica la ganancia o pérdida dentro de un determinado tiempo, en relación al dinero que ha invertido la empresa, esta herramienta la cual es apta para medir la rentabilidad de la inversión de la propuesta. Por ende para lograr identificar si el plan a implementar es beneficioso o lucrativo se calcula el ROI.

La empresa Lozada viajes en su estado financiero presenta una ganancia total de \$14.239.286,11 correspondiente al año 2018, (Ver anexo IX). Para actualizar este importe se necesitan los niveles inflacionarios, brindados por INDEC, desde el año 2019 a 2023.

Tabla 1- *Resultado de las ganancias de la empresa según la inflación:*

Año	Porcentaje de inflación	Ganancia
-----	-------------------------	----------

Inflación 2019	(53,8%)	14.239.286,11+53,8%= \$21.900.022,037
Inflación 2020 Caída del rubro turístico 2020	(36,1%) (-77,2%).	\$21.900.022,037-77,2%= \$4.993.205,024. \$4.993.205,024 + 36,1%.= \$6.795.752, 037
Inflación 2021 Caída del rubro en el año 2021 (69.6%) Primer semestre	(50,9%). (-69.6%). (-34.8%)	\$6.795.752,037-34.8%= \$4.430.830,32. 4.430.830,32+50,9%= 6.686.122,96
Inflación 2022.	(94,8%).	\$6.686.122,96+94,8%.= \$13.024.567,52
Inflación acumulada hasta abril del 2023	(28,7%)	\$13.024.567,52+28,7%= \$16.762.618,39

Fuente: elaboración propia.

En este plan de implementación, se espera aumentar la rentabilidad de la empresa Lozada viajes un 7%. Por lo cual se calcula el beneficio de la propuesta al tomar el último dato de la ganancia final \$16.762.618,39, da un beneficio de \$ 1.173.383,26

Tabla 2- *Beneficio del plan de implementación*

Beneficio: Plan de implementación

\$16.762.618,39*7/100=

1.173.383,28

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3- *Costos de la implementación del plan.*

Costos del plan de implementación	
Capacitación en la aplicación Yammer	\$ 14.600.
Implementación de la aplicación Yammer (Microsoft E3)	\$85.150,3
Capacitación en liderazgo coach	\$306.000
Honorarios, Nazra Sirur Flores: encargada de diseñar la propuesta a implementar.	\$140.000
Total	\$545.750,3

Fuente: elaboración propia.

El costo de los honorarios de la profesional de Recursos Humanos que llevará a cabo el diseño e implementación de la propuesta, fue calculado según Glassdoor. (Ver anexo X) Obteniendo un costo total \$545.750,3 para la ejecución del plan.

Con los datos obtenidos en cálculo del benéfico del plan de implementación y de los costos de implantación de dicho plan, como se observa en la siguiente tabla, se realiza el cálculo de ROI. Una vez hecho el ejercicio se da por finalizado el plan de implementación propuesto.

Tabla 4- ROI

Retorno de inversión

(Beneficio de la propuesta – Costos de la propuesta) / Costos* 100	$1.173.383,28 - \$545.750,3 = 627.633,02$ $627.633,02/545.750,3*100=$
Total	115%

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con el resultado obtenido, por cada \$100 invertidos, la empresa obtiene una ganancia de \$115. De esta manera se puede concluir que la aplicación de este plan es beneficioso, ya que le genera a la organización un aumento de la rentabilidad.

Conclusión

Luego del análisis realizado en la empresa Lozada viajes se puede concluir que las falencias detectadas que responden a la falta de comunicación interna y a la formación de líderes coach, pudieron ser solucionadas a través del plan propuesto ya que, mediante su implementación, se optimizaría la transmisión de la información y el diálogo, aumentando la motivación de todos los colaboradores. Por otra parte, se lograría reforzar los vínculos en toda la organización, mediante la implementación de una red social corporativa, junto a reuniones y capacitaciones programadas.

El principal aporte que ofrece esta implementación radica en la posibilidad de reforzar la comunicación interna bidireccional, manteniendo conectado a todo el equipo de trabajo y reforzando su cultura corporativa para el cuidado de la marca. La idea de este plan es favorecer la circulación de la información y la coordinación de tareas, además de permitir que los líderes puedan comunicar sus ideas, inspirar a otros colaboradores, compartir valores y estimular el sentido de pertenencia a la organización.

Desde la visión profesional se puede concluir que la comunicación interna y la formación de líderes coach son fundamentales para que la dirección, junto al área de Recursos Humanos, puedan definir políticas; motivar y retener talentos; dar soporte a las nuevas necesidades organizacionales y, comunicar las acciones a realizar para eficientizar el flujo de información dentro de la organización. A su vez, esta formación, beneficia a la agencia al mejorar la circulación de información entre la casa central y sus franquicias. De esta manera, al mantener conectado a todo el equipo de trabajo, se estimula el sentido de pertenencia y las probabilidades de éxito organizacional.

Recomendaciones:

A partir del análisis realizado en este reporte de caso, se sugiere que se continúen perfeccionando las acciones mencionadas anteriormente a lo largo del tiempo.

En cuanto a temas no abordados, se propone:

- Extender poco a poco el alcance geográfico a las demás provincias de las acciones ya propuestas:

1. Reuniones presenciales y virtuales
 2. Implementación de la red social corporativa “Yammer”
 3. Capacitación en liderazgo coach.
- Profesionalizar el área de recursos humanos, incorporando, además de un Gerente de Recursos Humanos, a más profesionales; de modo que se gestione eficaz y eficientemente al capital humano y se optimicen los procesos, como por ejemplo: los tratados al reclutamiento y selección, ya que los mismos son a través de referidos o publicaciones en redes sociales.
 - Desarrollo de planes de carrera para los miembros de la empresa , que lleven a que estos se sientan entusiasmados por aportar y crecer dentro de la organización, ofreciéndoles nuevos cargos y más responsabilidades, a medida que progresan dentro de la misma.
 - Falta de alternativas de medios de financiación para los viajeros. Ampliar la Promociones con tarjetas de créditos bancarias, no bancarias; y contar con otros medios de pagos como por ejemplo mercado pago, para facilitarle el procedimiento de pago al cliente.

Referencias bibliográficas

- Capriotti, P. (1998). *La comunicación interna*. Recuperado de: http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Chiavenatto, I. (2009). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones (8va edición)*. México, D.F: Mc Graw Hill.
- Chiavenatto, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito de las organizaciones (2da edición)*. México, D.F: Mc Graw Hill.
- Echeverría, R. (2012). *La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica.
- Losada, J.C. (2018). *(no Crisis) La Comunicación de Crisis en un Mundo Conectado*. Barcelona: Editorial UOC.
- Mondy, R. (2009). *Administración de recursos humanos (11va edición)*. México: Pearson.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía; DIRCOM.
- Wright, S. y Mackinnon, C. (2013). *Alquimia del liderazgo: la magia del líder coach*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Aced, C. (2013). Comunicación corporativa: al otro lado de la información. *Cuadernos de comunicación evoca*, 10 (9), 17-21.
- Consulado general y centro de promoción en Nueva York. (18 de enero 2023). Requisitos de ingreso a la República Argentina. Recuperado de: <https://cnyor.cancilleria.gob.ar/es/requisitos-de-ingreso-la-rep%C3%BAblica-argentina-6>
- Di Pase, D. (2 de febrero 2023). El turismo, otra entrada de dólares desaprovechada: el ingreso de turistas cayó 48%. IPROFESIONAL. Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/negocios/376735-por-que-argentina-desaprovecha-el-turismo-como-entrada-de-dolares>
- 5 fuerzas de Porter: qué son y para qué sirven. (7 de enero de 2022). Becas Santander. Recuperado de: <https://www.becas-santander.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.htm>

- Flores. D. (25 de noviembre del 2022). Turismo sostenible: la iniciativa mundial que busca proteger el medioambiente. Punto Convergente. Recuperado de: <https://puntoconvergente.uca.edu.ar/turismo-sostenible-la-iniciativa-mundial-que-busca-proteger-el-medioambiente/>
- Iglesia. N.L. (2020). PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y FORMACIÓN DE LÍDERES COACH PARA EL HOTEL HOWARD JOHNSON (VILLA CARLOS PAZ). (Trabajo final de grado). Universidad Siglo21, Córdoba, Argentina
- Llobet.M. (25 de enero de 2023). Agencias de viajes: AFIP estableció el cobro de un IVA especial. Las agencia de viajes Argentina. Recuperado de: <https://argentina.ladevi.info/agencias-viajes/agencias-viajes-afip-establecio-el-cobro-un-iva-especial-n47998#:~:text=AFIP%20estableci%C3%B3%20un%20%25%20de,viajes%20como%20agentes%20de%20percepci%C3%B3n.>
- Ley de Turismo: La Ley Nacional de Turismo (Ley N° 25.997). (Diciembre 16 de 2004). Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/102724/norma.htm>
- Lozada viajes. (2022). Canvas-universidad siglo21. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/18236/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org10>
- Maza.M.G. (2017). PLAN INTEGRAL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FARMACÉUTICA CORDOBESA. (Tesis de posgrado). Universidad Católica de Córdoba, Córdoba, Argentina.
- Oyarvide, H., Reyes, E., y Montaña,M.(2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Revista científica*, 3(4), pp. 296-309.
- Sanchez, A. M (2014). *Las redes sociales corporativas y su implantación en las empresas* (tesis de pregrado). Universidad Carlos III de Madrid, Leganés, España.

- Previaje 2023: cuándo comienza el programa que devuelve el 50% de lo gastado en turismo. (30 de marzo de 2023).Criticasur. Recuperado de: https://criticasur.com.ar/nota/41732/previaje_2023_cuando_comienza_el_programa_que_devuelve_el_50_de_lo_gastado_en_turismo/
- Previaje 4: cuándo comienza el programa que devuelve el 50% de lo gastado en turismo. (30 de marzo de 2023) .Infobae. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2023/03/30/previaje-2023-cuando-comienza-el-programa-que-devuelve-el-50-de-lo-gastado-en-turismo/>
- Tasa de Seguridad de la Aviación. Ministerio de seguridad. Resolución 3/2023. Recuperado de:<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-3-2023-377879/texto>

Anexos

Anexo I. *Cronograma propuesto para el desarrollo de reuniones.*

Reuniones presenciales:

- El supervisor de cada franquicia es quien llevará a cabo las reuniones comenzando con un mensaje de bienvenida para sus colaboradores.
- Luego dicho supervisor, compartirá información o noticias sobre la casa central, por ejemplo.: planes o proyectos nuevos a nivel organizacional, entre otros.
- A continuación, el mismo comentará a sus empleados como se estuvieron desempeñando en sus puestos de trabajo en estas últimas semanas y cuáles son los focos de mejora.
- Antes de finalizar la reunión, se dará una charla motivacional al equipo humano con el fin de que estos últimos mantengan un espíritu positivo, recordando los objetivos y metas de la organización.
- Se espera escuchar a cada colaborador lo que tenga por decir respecto a problemas o situaciones que se presenten cotidianamente, que dará lugar a un feed-back entre supervisor y empleado, para luego finalizar el encuentro.
- Por último, al terminar el encuentro, se redactará una minuta donde se especificara los temas tratados en la reunión, para un adecuado seguimiento de las mismas.

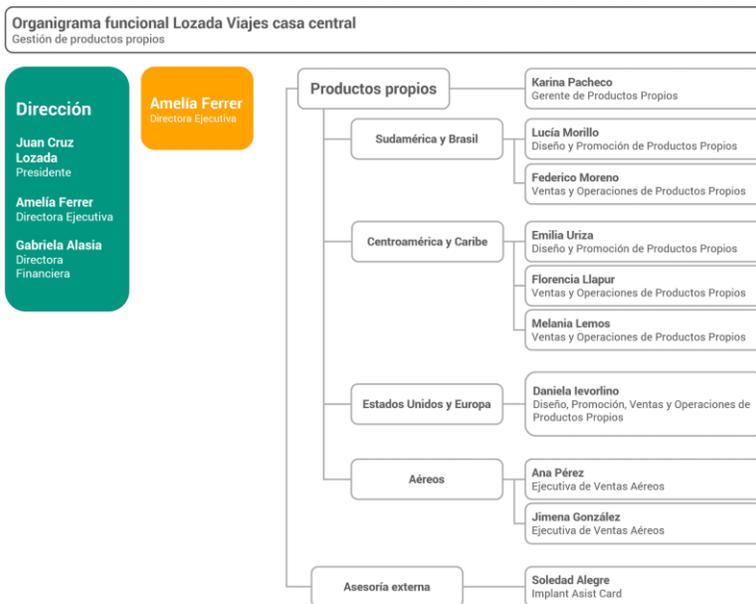
Reuniones Virtuales-online:

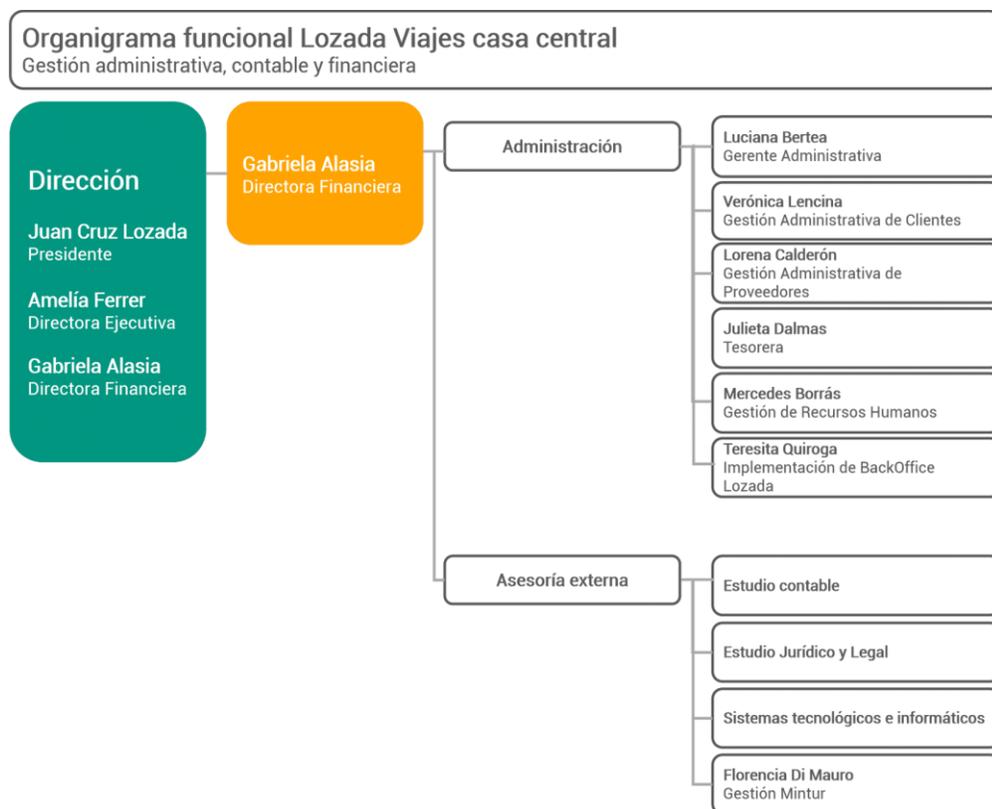
- El directorio de la casa central es quien llevará a cabo las reuniones virtuales comenzando con un mensaje de bienvenida para los supervisores de cada franquicia.
- Luego la gerencial de la casa madre, brindará información y noticias sobre la organización, metas que se desean cumplir, proyectos a lograr, entre otros.
- A continuación, se le brindará el espacio a cada supervisor para que comente brevemente como se encuentra su franquicia.

- Antes de finalizar la reunión, se dará una pequeña charla motivacional con el objetivo de intercambiar ideas, opiniones; es decir, dar y recibir un feed-back con el fin de fomentar la comunicación bidireccional.
- Se finalizará la reunión con un mensaje de cierre desde el directorio de la casa central a los demás participante, informándoles que se acuerden de realizar la encuesta de satisfacción, a través de Google Forms; proporcionada por el directorio de la casa central.
- Al terminar el encuentro, se redactará una minuta donde se especificara los temas tratados en la reunión, para un adecuado seguimiento de las mismas.

Fuente: elaboración propia. (2023).

Anexo II- Organigrama funcional. Lozada viajes. Casa central





Fuente: Canvas. Lozada viajes, (2023).

Anexo III. Encuesta de evaluación de reuniones.

Encuesta de evaluación de reuniones.**1. Se abordaron temas interesantes**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo

2. Pude expresar mis opiniones e ideas

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo

3. Me sentí escuchado

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo

4. Recibí el ~~feed~~-back adecuado

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo

5. La reunión cumplió con su objetivo

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo

6. El tiempo del debate fue el adecuado

- Totalmente de acuerdo
- Fue demasiado tiempo
- Faltó tiempo

Comentarios o sugerencias para la próxima reunión.

¿Qué temas te gustaría tratar en futuras reuniones?

Fuente: elaboración propia (2023).

Anexo IV. Minuta seguimiento para reuniones quincenales y mensuales.

Minuta de reunión

Información de la junta:

Empresa:	[Nombre]		
Objetivo de la reunión:			
Localización:			
Fecha:	[DD/MM/AAAA]	Hora de inicio a fin:	00:00 a. m. a 00:00 p. m.
Organizador:	[Nombre]		
Asistencias:	[Nombre]		
Ausencias:	[Nombre]		

Acta de la última reunión:

Tema a tratar:	Notas:	Estado:
		Logrado <input type="checkbox"/>
		Medianamente logrado <input type="checkbox"/>
		No logrado <input type="checkbox"/>

Agenda de la reunión:

Presentador	Discusión	Objeto de acción
[Nombre]	[Información clave]	[##]

Otros Asuntos:

[Espacio para abordar temas del debate no concluidos en la agenda]
--

Calendario de la próxima reunión:

Fecha	Hora
DD/MM/AAAA	00:00 a. m. a 00:00 p. m.

Minuta escrita por:

[Nombre de la persona que tomo las notas]

Minuta aprobada por:

[Nombre del jefe/líder de equipo]

Fuente: elaboración propia (2023).

Anexo V- Herramienta Yammer.

This page is also available in English. [Change current language by clicking here](#)

Yammer: la red social de la empresa

¿Qué es exactamente Yammer? ¿Y por qué las empresas lo utilizan tanto?

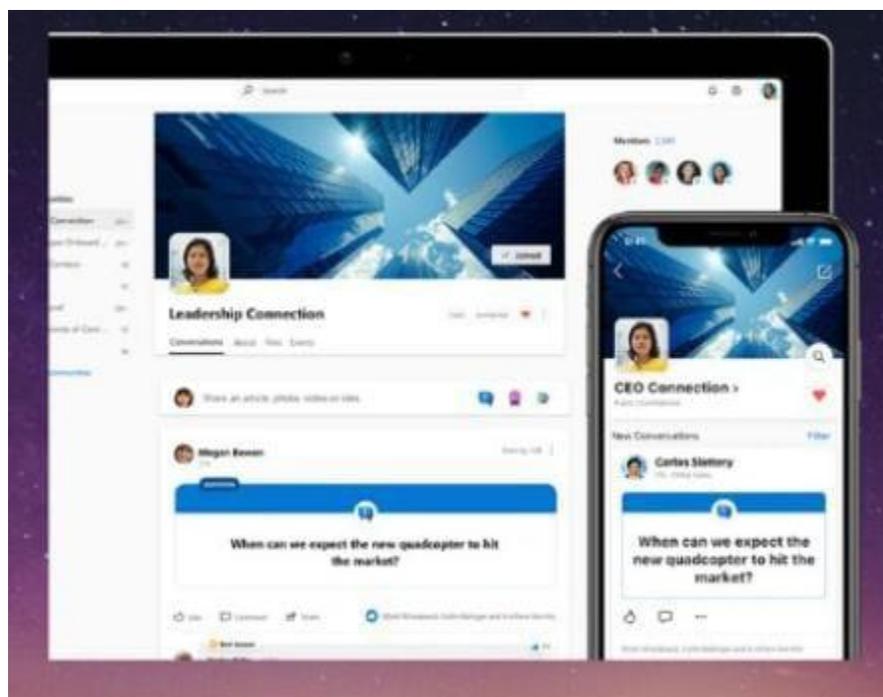
La plataforma Microsoft 365 es una herramienta para aumentar el compromiso de los empleados y fortalecer la comunidad empresarial.

El crecimiento y la evolución de la organización se estimulan al compartir, debatir y comparar dentro de un espacio virtual dedicado.

Descubra cómo puede implementarla en su empresa y cosechar los beneficios.



Fuente: www.intranet.ia (2023)



Fuente: www.intranet.ia (2023)

Anexo VI- Microsoft 365.

Yammer al pertenecer a Microsoft 365, para adquirir la herramienta primero se debe pagar una suscripción, la cual se renueva automáticamente mes a mes. De esta manera una vez paga, a través de un dominio se crea la cuenta y así la app ya se encuentra en funcionamiento para que cada colaborador se registre, se entere de las últimas novedades de la organización, y pueda unirse grupos de trabajo.



Microsoft 365 F3

Capacita al personal de primera línea con aplicaciones de productividad y servicios en la nube que les permitan hacer su mejor trabajo.

\$ 1.270,90 por usuario al mes
(compromiso anual)
El precio no incluye impuestos.

Ponte en contacto con el equipo de ventas

Fuente: www.Microsoft.com (2023)

Anexo VII- Capacitación de la herramienta Yammer.

Inicio: 29 de agosto del 2023.

Finalización: 31 de agosto del 2023

- Duración total: 4 horas.
- Modalidad: online-virtual
- Costo por hora reloj de la capacitación: \$3.650
- Detalles de la capacitación: Se capacitará a las 27 personas que integran la casa central y a las 10 franquicias del interior de la provincia de Córdoba. Siendo estas últimas un total de 40 personas entre representantes (1 por franquicia) y personal (3 o 4).
- La capacitación incluye una grabación de la misma en caso de necesitarla. Además se les solicita a los usuarios entregar lista de alumnos, junto con apellido, nombre y DNI, para emitir el correspondiente certificado. A los usuarios encargados se les entrega un informe sobre el resultado de la Capacitación.

Empresa capacitadora: EAlaniz



El Valor de Nuestros Servicios

En EAlaniz.Ar brindamos servicios de excelencia.

Nuestra meta es el asesoramiento profesional, con personal titulado altamente calificado en su sector.

Nuestros expertos informáticos lo ayudarán en busca de soluciones profesionales

Nuestras Herramientas Informáticas aseguran que sus sistemas funcionen de manera rápida, segura y eficiente.

QUIERO SABER MAS

EL VALOR DE
Tener Profesionales Respaldando Sus Sistemas

“Una meta es un sueño con fecha de entrega.” -Nicholas HALL-

Fuente: www.EAlanizAi.com (2023)

Anexo VIII- *Programa de curso de formación en liderazgo coach.*

- Inicio: 3 de agosto 2023.
- Finalización: 7 de septiembre 2023.

Personal a capacitar:

- Integrantes de la casa central: 7 personas (directorio y mandos medios).
- Representantes de las 10 franquicias: 10 personas.

Contenido

Modulo I	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación asertiva. • Obstáculos comunicacionales y de relación. • Escucha activa y comunicación efectiva. • Pedidos y reclamos efectivos. • Cuando el feedback es efectivo y como darlo. • Feedforward, aprender de los errores.
Módulo II	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de competencias para la inteligencia emocional. • El observador y los modelos mentales. • El sistema límbico y la función de las emociones. • Gestión e higiene emocional.
Módulo III	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación y resolución de conflictos. • Saber escuchar y preguntar. • Lenguaje verbal y no verbal. • Estrategias para la resolución de conflictos. • Modelo Harvard de negociación.

Módulo IV	<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo, motivación y productividad• Estilos de gestión en la conducción y motivación.• Matriz del desempeño de colaboradores para el desarrollo de talento.• Construcción de equipos de alto rendimiento.
-----------	---

Fuente: www.capacitarte.org (2023)

Anexo IX- Estado financiero de Lozada Viajes.

			al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
27					
28					
29	ESTADO DE RESULTADOS				
30		Anexo			
31	Ventas Netas				
32	Ventas Alojamientos		200.135.385,85	#####	#####
33	Ventas Servicios y Eventos		130.222.261,94	#####	89.040.862,86
34	Total Ventas del Ejercicio		330.357.647,78	#####	#####
35					
36	Costos				
37	Costos de Venta	VI	146.346.294,11	#####	87.727.099,57
38	Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
39	Total Costos de Ventas		248.815.088,15	#####	#####
40					
41	Resultado Bruto		81.542.559,64	67.336.491,75	54.927.560,63
42					
43	Gastos				
44	Administración	VII	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
45	Comercialización	VII	11.583.454,72	25.166.360,30	16.224.135,90
46					
47	Resultado Actividad Principal	productividad	62.289.149,49	37.354.570,55	33.913.845,47
48					
49	Resultado Financiero	VII	39.496.697,42	19.949.795,60	15.225.824,63
50					
51	Resultado NETO		22.792.452,07	17.404.774,94	18.688.020,85
52					
53	Otros Ingresos y Egresos	VI	-885.858,05	-1.248.390,00	-238.298,00
54					
55	Resultado antes de Imp. a las Ganancias		21.906.594,02	16.156.384,94	18.449.722,85
56					
57	Impuesto a las Ganancias		7.667.307,91	5.654.734,73	6.457.403,00
58					
59	Resultado Final		14.239.286,11	10.501.650,21	11.992.319,85
60					

Fuente: Canvas. Lozada viajes. (2023)

Anexo X – Sueldo de un analista el Recursos humanos calculado por Glassdoor.



Fuente: www.glassdoor.com. (2023)