



**Trabajo Final de grado**

**Propuesta de Plan de Comunicación Interna y formación de líderes Coach en  
Lozada Viajes (Córdoba)**

Alumna: Liliana Andrea Kristensen

D.N.I: 29.026.870

Legajo: VRHU13631

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos 2020

## **Agradecimiento**

Dedico este trabajo final a mis tres soles, los motores de cumplir con mis sueños, Diana, Priscila y Thiago, gracias por entender cuando tenia que estudiar y me encontraba ausente en casa, gracias por motivarme día a día cuando festejaba el avance de mi carrera, los amo con todo mi corazón sin duda sin su presencia en mi vida esto no seria posible.

Gracias a mi circulo de amigos que están pendientes de mis avances, muchas gracias por estar ahí siempre y entender mi ausencia por momentos.

Y no me quiero olvidar y agradecer a estas hermosas personas que conocí en estos años de carrera, a ellos mis compañeros, desde Jujuy hasta Santa Cruz, increíbles personas, muchos los conocí personalmente y muchos por medios virtuales, gracias, considero que nuestra ayuda y motivación diaria nos hizo llegar a este tan deseado momento, el de ser Licenciado en Gestión de Recursos Humanos.

Liliana Kristensen

## **Resumen**

El presente trabajo se desarrolla para la empresa Lozada Viajes, empresa cordobesa que actualmente es la red de franquicias mas grande de la Argentina.

La misma se encuentra en un entorno completo de cambios constantes, lo que obliga a la empresa a adaptarse a nuevas formas de trabajo e introducir mejoras en la gestión. En la actualidad las franquicias tienen total independencia en la toma de decisiones, por dicho motivo es fundamental contar con una plataforma digital en la que se encuentren todas las ultimas novedades, para evitar errores por falta de información.

Sumado a lo anterior se presenta el siguiente trabajo basado en la comunicación interna para lograr además un aumento de la rentabilidad de la empresa. Es necesario capacitar en formación de líderes coach a los mandos medios, para brindar una correcta comunicación bidireccional y controlar que los colaboradores cumplan con el uso de las plataformas digitales.

Palabras claves: Formación de líderes coach, comunicación interna, tecnología, gestión, capacitación.

## **Abstract**

This work is carried out for the company Lozada Viajes, a Cordovan company that is currently the largest franchise network in Argentina.

It is in a complete environment of constant changes, which forces the company to adapt to new ways of working and introduce improvements in management. Currently franchises have complete independence in decision making, for this reason it is essential to have a digital platform where all the latest developments are located, to avoid errors due to lack of information.

In addition to the above, the following work based on internal communication is presented to also achieve an increase in the profitability of company. It is necessary to train mid-level coach leadership training to provide correct two-way communication and control that employees comply with the use of digital platforms.

Key words: Training of coach leaders, internal communication, technology, management, training.

## Índices

Agradecimiento .....	pag. 2
Resumen.....	pag. 3
Abstract.....	pag. 3
Introducción.....	pag. 6
Análisis situación.....	pág. 8
Marco teórico.....	pag.16
<i>Recursos Humanos</i> .....	pag.16
<i>Comunicación interna</i> .....	pag16
<i>Tecnología</i> .....	pag.18
<i>Formación de lideres coach</i> .....	pag.18
Diagnostico y discusión.....	pag.19
<i>Conclusión diagnostica</i> .....	pag.19
Plan de implementación.....	pag.21
<i>Objetivos generales</i> .....	pag.21
<i>Objetivos específicos</i> .....	pag.21
<i>Alcance</i> .....	pag.21
<i>Comunicación interna por medio de la herramienta Workplace</i> .....	pag.21
<i>Implementar comunicación interna bidireccional con herramienta BetterMe</i> .....	pag.23
<i>Capacitación mandos medios</i> .....	pag.24
<i>Diagrama Gantt</i> .....	pag.25
<i>Retorno sobre inversión</i> .....	pag.26
Conclusión.....	pag.27

<i>Recomendaciones</i> .....	pag.27
Bibliografía.....	pag.28
Anexo.....	pag.30
<i>Anexo1</i> .....	pag.30
<i>Anexo2</i> .....	pag.31
<i>Anexo3</i> .....	pag.33
<i>Anexo4</i> .....	pag.34
<i>Anexo5</i> .....	pag.35

## Introducción

El grupo Lozada Viajes, es una empresa líder en el sector de Turismo del mercado cordobés y esta dentro del ranking de las 20 mejores empresas de turismo de Argentina.

Desde el comienzo de su historia ha trabajado en el enriquecimiento de distintas unidades de negocios especializadas, para brindar un servicio adaptado a las necesidades, así es, como hoy cuenta con los siguientes segmentos: Viajes, Luna de miel, Corporativo, Vip, Eventos. Lozada Viajes hace 30 años que es empresa y trabaja en su marca. De este modo Lozada Viajes es la red de franquicias más grandes de Argentina y esta en 12 provincias (el 50% en Córdoba)

La problemática fundamental de Lozada es que cada franquicia tiene independencia en su accionar diario, solo consulta en algunas ocasiones a la sede central. Se evidencia la falta de gestión y seguimiento en la comunicación interna.

Otra problemática es la falta de capacitación en formación de líderes a los mandos medios. La empresa necesita profesionales capacitados para instruir y gestionar por medio de un liderazgo efectivo la comunicación bidireccional.

La comunicación interna es un aspecto clave en la gestión de recursos humanos, en los últimos años se desarrollaron investigaciones sobre dicha temática, sobre la influencia de los líderes en la misma y los resultados positivos que tiene la correcta gestión de la comunicación en la organización, como lo es el compromiso de los colaboradores, el sentido de pertenencia, eficiencia en los procesos productivos y la coordinación de acciones interdepartamentales, entre otras.

La autora Carla Soto (2012) realizó un proyecto aplicado al liderazgo en relación a la comunicación interna, desarrollado para una empresa metalúrgica, en donde fue cotejada la relación existente entre el tipo de liderazgo y la comunicación interna en empresas familiares. Luego del diagnóstico, se realizó una propuesta para suprimir ciertas falencias en la organización y mejorar la productividad de las áreas. El eje troncal de la propuesta es el cambio del tipo de liderazgo de quienes conducen los equipos, ellos deberán adquirir competencias y habilidades para realizar dicha conducción hacia las metas organizacionales apoyándose en el trabajo en equipo y una comunicación interna fluida.

Con respecto al uso de la tecnología, Puebla y Montero (2018), en su investigación "Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones" en Corte Inglés (España), exponen la importancia del uso de tecnología del celular y sus derivados, como

nuevo canal de comunicación interna para facilitar el flujo de información, participación e implementación de la cultura organizacional, favoreciendo la comunicación transversal en toda la organización”

Además indican que “para desarrollar el plan de comunicación interna es básico el rol de los equipos directivos, mandos medios, que junto al departamento de recursos humanos y el de comunicación, alinean la cultura corporativa con el proyecto empresarial”.(Puebla y Montero, 2018, p.125).

En contribución a este trabajo, la investigación de Puebla y Montero (2018) destacan la importancia del uso de las nuevas tecnologías, los beneficios de comunicación interna y facilidad de su uso en diversos lugares.

Otro antecedente teórico es de Roces. J (2017) Podemos identificar que combinando un tipo de gestión centralizado e innovación incremental, obtenemos una gestión innovadora de tipo “exploratoria” o de “progreso constante” donde la estrategia es de bajo costo y adecuado servicio. La clave de este modo de innovación, según Roces (2017), está en el rol de los líderes: “son quienes fijan objetivos desafiantes y ellos mismos se comprometen y siguen los distintos aspectos de su ejecución en el día a día”. Este esquema necesita coherencia y una fuerte coalición de liderazgo.

La planificación y una buena comunicación interna asegura llegar a los objetivos establecidos por la compañía.

## **Análisis de situación**

Los principios de Lozada Viajes se remontan a **1987**, momento en el cual Cecilia Trigo de Lozada abrió, junto a su marido Facundo Lozada, su agencia de viajes en Córdoba, a la que llamaron Lozada Viajes.

Años más tarde, Santiago Lozada, su hijo, se sumó a la empresa para los operativos de verano que había en Brasil.

A partir de **1990** comienzan a trabajar activamente en la empresa los hijos de la familia, Juan Cruz, Iván y Javier. Seis años más tarde, Lozada Viajes expande su estructura, e integra a su cartera de productos viajes de negocios a las empresas de Córdoba, además de los viajes vacacionales.

Más adelante, en **2004**, se abren las primeras 3 sucursales, dos de las cuales lo hicieron en la Provincia de Córdoba: en Las Varillas y en Cerro de las Rosas. La tercera sucursal se abrió en el micro centro de la Provincia de Buenos Aires, al tiempo que se diseñaba el plan de franquicias de Lozada Viajes.

Finalmente, en **2014**, Juan Cruz Lozada toma las riendas de la empresa, renovando el equipo de trabajo y la gestión empresarial para continuar siendo la empresa número 1 en Argentina en franquicias turísticas.

La agencia brinda un servicio adaptado a cada necesidad, así es, como hoy contamos con los siguientes segmentos: Viajes, Luna de Miel, Corporativos, vip, Eventos, también se arman viajes según la preferencia del cliente. También hotelería, trenes, cruceros.

A partir del 2018 el Grupo Lozada obtuvo la Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad cumpliendo con las Normas ISO 9001:2015.

La empresa se compone de 80 franquicias a lo largo de todo el país. Tiene 2 unidades de negocio más: venta online, para el público en general y el tour operador mayorista el cual vende productos a todas las agencias pertenecientes al grupo Lozada.

En la actualidad “Lozada Viajes es la red de franquicias de agencia de viajes mas grande del país”, la empresa llama espíritu Lozada, al arte de viajar y trabajar para cumplirla misión institucional la cual es que las personas conozcan el mundo y disfruten de el.

Misión: Facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo del viaje, 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.

Visión: Ser la empresa de viajes mas inspiradora y querida de la Argentina.

Valores: Calidad. Creatividad. Calidez. Integridad. Maestría en el hacer. Relaciones asociativas.

Cada franquicia tiene relativa independencia en su accionar diario, como por ejemplo, la selección y manejo del personal de sus colaboradores internos, manejo de su administración y contaduría interna, manejo de redes sociales y relaciones públicas.

No existe un seguimiento en las actividades de cada empleado. Esto puede generar un desorden en la toma de decisiones, muchas veces por falta de información. La implementación de la imagen líder coach y el uso de plataformas digitales ayudaría a tener una comunicación bidireccional, como así también, poder hacer uso y conocimiento actualizado de las operatorias de la organización.

Avanzando con el análisis, definiremos el entorno en que se encuentra inmersa la agencia, esta integrada por un micro entorno, factores internos específicos, y un macro entorno, factores externos generales que se ven influenciados por el mercado.

Para el análisis de macro entorno se utilizara la herramienta Pestel, mediante la cual se analizara los sectores político, económico, social tecnológico, ecológico y legal. Luego, para el estudio micro entorno será necesaria la herramienta de las cinco fuerzas de Porter y finalmente, concluiremos con el análisis interno de la empresa por medio del Foda.

Análisis externo de la empresa

•El factor político es un regulador de puede generar oportunidades o amenazas para las empresas.

En octubre del 2015 con el cambio del gobierno quien asumió como presidente Mauricio Macri realizo una serie de ajustes una de las cuales fue la implementación del cepo cambiario, con esto buscaba evitar la fuga de capitales al exterior, la caída de las reservas internacionales y la devaluación del peso bruscamente con relación al dólar. Esto tuvo un gran impacto en el ahorro y consumo de los ciudadanos.

En el sector turístico, desacelera la demanda de viajes y genera altos impactos en las tarifas ya que los mismos están valuados en dólares y aumentan los costos operativos de los negocios del rubro.

En Octubre de 2019 Alberto Fernández fue electo presidente de la Argentina, con 48.24% de los votos, mientras que Mauricio Macri perdió con el 40.28% de los votos. Argentina es la tercera mayor economía de América Latina.

- El factor económico, la crisis actual macroeconómica de la Argentina significa una gran pérdida de rentabilidad para las empresas del sector turístico debido a la fuerte devaluación de la moneda nacional y las tasas altas de inflación. Las empresas turísticas recurren a estrategias comerciales, ajuste de costos y tarifas, incluso reducción de personal.

Es necesario destacar la implicancia del Covid-19 en el turismo y en la economía. Sin duda este es uno de los sectores mas castigados a nivel global por la pandemia.

- El factor legal, Lozada viajes respeta oportunamente las leyes en los lugares donde operan y las normativas que regulan el horario de trabajo, la remuneración y los convenios colectivos. Cabe destacar que no solo se limita al cumplimiento estricto de las leyes y normas requeridas legalmente, sino que adhiere a la norma internacional de calidad ISO 9001 y a las buenas practicas de administración de empresas (Canvas 2020 , pag7)

Argentina cuenta con la ley nacional de turismo 25.997.

- El factor ecológico, existe una tendencia generalizada a nivel mundial que ha ingresado a la Argentina que exige tener una mayor conciencia ecológica. Se han firmado tratados internacionales, por ejemplo, Convenio Estocolmo (2004), como así también celebrado leyes nacionales que promuevan el cuidado del medio ambiente, Ley 25.675 denominada “Ley General del Ambiente”. Existe un mayor control por parte de los entes nacionales para lograr el respeto de las leyes sancionadas.

La sustentabilidad, mediante un proceso participativo y federal, por la resolución 316/2012 fue aprobada la actualización del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2020 por el Ministerio de Turismo (El diario de Turismo, 2013)

Argentina es uno de los lugares garantizados para realizar excursiones de ecoturismo, ya que cuenta con un gran numero de parques nacionales donde se protege la flora y la fauna (Ecomundo, 2016)

Lozada Viajes cumple con los requisitos ambientales generando una ventaja competitiva en la valoración por parte de los clientes.

- El factor social tecnológico, en esta época, este aspecto cumple un papel fundamental en las empresas de turismo. Los avances tecnológicos avanzan día a día y es de vital importancia que las empresas puedan seguirle el ritmo, caso contrario se volverán obsoletas y el cliente dejara de optar por ella. Las empresas de turismo deben de implementar el uso de la herramienta big data, la cual permite conocer a los clientes de una forma mas profunda, pudiendo identificar sus gustos, necesidades, expectativas, etc. Esta herramienta nos acerca al turista digital.

Otro aspecto importante a tener es contar con un software ágil para la gestión, esto ayuda a la empresa una mayor eficiencia en sus procesos, además de brindar una mejor gestión de reserva online, compra de paquetes de manera mas rápida y ágil. La importancia de las redes sociales son uno de las pilares fundamentales de las empresas de turismo, debido a que las promociones y estrategias de marketing pasan por allí.

En el cuarto trimestre de 2018, se registró que el 63% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 80,3%, a internet. Además, los datos muestran que, en la Argentina, 84 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 78 de cada 100 utilizan internet. El Módulo de acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación (MAUTIC) se llevó a cabo en el marco de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) a solicitud de la Dirección de Informática, en el cuarto trimestre de 2018, conjuntamente con las direcciones provinciales de Estadística (DPE).

El principal desafío que enfrentan los agentes de viaje es destacarse entre tanta información disponible y no perder credibilidad, marcar la diferencia agregando valor a la propuesta que se le brinda al consumidor por sobre la inmediatez.

Tripadvisor y booking son ejemplos de páginas web con incidencia internacional en el mercado para reservas de alojamientos turísticos en la que los usuarios planifican sus viajes. Los consumidores a través de estos buscadores y páginas web recopilan información sobre destinos y servicios turísticos, los viajeros confían en las recomendaciones de otros viajeros.

El sector de Córdoba se encuentra en expansión, alimentado por las nuevas empresas de capital nacional y la instalación de filiales extranjeras. La agencia utiliza tecnología de punta con software y sistemas de redes adaptados, mejorando la calidad de los servicios. Una de las metas de Lozada viajes para el 2022 es implementar en 30 franquicias el software de gestión Pythagoras nube.

La venta online surge con la idea de alcanzar la omnicanalidad. Según la directora ejecutiva de Lozada Viajes, la omnicanalidad es el desafío de conectarlo todo. Desde fines del siglo pasado, se ha cuestionado en numerosas ocasiones si la venta online ponía en peligro la sustentabilidad de las agencias de viaje, y las mismas siguen vivas.

La omnicanalidad hace referencia a que, en el siglo XXI, la fuente de venta no solo es la que ingresa por la puerta de las agencias de viajes, sino, tiene mucho que ver con lo que sucede en internet.

El micro entorno consiste en una fuerza cercana a la empresa, tienen un impacto directo en su capacidad de servir su producto o servicio al cliente final. El micro entorno existe siempre que exista la actividad comercial.

Análisis del micro entorno de la empresa

- El poder de negociación con los compradores resulta una amenaza competitiva cuando obligan a bajar los precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio, dado que aumenta el costo operativo. Podemos definir el perfil del consumidor argentino, cuando suelen ser más racionales que emocionales hablamos de niveles socioeconómicos bajos, cuando su nivel es socioeconómico alta, lo que busca es tener una experiencia única, que supere sus expectativas. Es muy exigente y está bien informado debido a que tienen la información a la mano de cualquier dispositivo electrónico. Otros consumidores no tienen tiempo para poder dedicarle al ocio y el disfrute, sus vacaciones rondan en 7 a 10 días.

Lozada Viajes posee 2 tipos de compradores, por un lado se encuentran las franquicias que consumen la marca y por el otro se encuentran los viajeros, quienes consumen, en definitiva, la experiencia de viaje.

- Para el análisis de la fuerza de competidores, donde se encuentran los factores de la industria intermediaria y comercializadora, es importante reconocer quienes son los denominados competidores.

Los intermediarios y comercializadores presentan una diversidad de propuestas similares y la cantidad de actores en esta industria sobrepasa la media evidenciando una sobre población de agencias intermediarias, existen más de 550 agencias solo en Córdoba, todos terminan desarrollando propuestas similares donde la diferenciación se sitúa en aspectos muy concretos tales como: la marca, el posicionamiento y la decisión de la estrategia de precio.

Otro aspecto es la trayectoria y la confiabilidad que puede proyectar una agencia. Estos son aspectos que pueden lograr la diferenciación, el consumidor está en un modo de exigencia respecto al precio y la calidad.

Como grandes fuerzas de competidores de Lozada encontramos, Despegar.com, Al mundo.com, Ola/Transatlántica, TDH, Booking.com, Grupo GEA, TriAdvisor, Agencia de viajes de diferentes Aerolíneas. Competidores locales de la ciudad de Córdoba podemos nombrar Alexandria, Propuesta Turismo y Bianchi Viajes.

- La fuerza de sustitutos es un aspecto complejo de analizar. Hasta los propios productores de las necesidades del turismo terminan convirtiéndose en sustitutos del

servicio y el modelo de negocio que desarrollan las propias agencias. Esto ocurre como por ejemplo con las compañías aéreas que son en parte productoras y proveedoras de un servicio para conformar paquetes turísticos pero en si misma con sus propios canales de comercialización, sea físico u online, terminan sustituyendo la misma intermediación de las agencias de turismo.

Otra de las industrias sustitutas son los buscadores web que consolidan búsquedas de diferentes ofertas para que el propio consumidor configure su propio paquete de viajes. Estos actores terminan reemplazando de una manera confusa el propio servicio de la agencia y en muchas ocasiones son una plataforma que tienen contacto directo con los productores ya sea hoteles, líneas aéreas o los propios mayoristas encargados de compaginar los paquetes y terminan siendo una plataforma publicitaria de la propia propuesta del productor.

- La Fuerza de barreras de ingreso, la cartera de clientes y cartera de proveedores es un aspecto fundamental en la vinculación estratégica con actores y aliados estratégicos, desarrollo del conocimiento y manejo del negocio y finalmente las restricciones legales e impositivas.

- Lo que remite a la fuerza de los proveedores se encuentran los productores, mayoristas intermediarios y comercializadores que hacen que las propuestas lleguen a los segmentos de consumidores, en este caso los productores son las propias compañías que son capaces de generar el producto o servicio turístico como por ejemplo las cadenas hoteleras, los propios centros que desarrollan los propios atractivos turísticos, las propias aerolíneas o empresas de transporte. Existe una diversidad en el turismo nacional, regional e internacional de empresas productoras, quienes terminan delimitando las pautas de comportamiento comercial para que el intermediario en su vinculación con los integrantes del segmento consumidor termine estipulando ciertos paquetes y propuestas en base a lo que el productor les establece.

Los proveedores de Lozada son grandes mayoristas como Triad, Lozada Central, OneTrip.

#### Análisis interno de la empresa FODA

Fortaleza
-----------

- Equipo humano
- Personal capacitado para el asesoramiento de viajes
- Posicionamiento de marca en Argentina
- Red de franquicias
- Predisposición al desarrollo estratégico
- Trayectoria y experiencia en el mercado
- Asesoramiento y gestoría para todo tipo de trámite solicitado por el viajero.
- Fácil acceso para los clientes, situada en la avenida principal.

Debilidad
-----------

- Modelo de negocio obsoleto tecnológicamente: sistema de información offline.
- Falta de seguimiento en gestión hacia las franquicias
- Falta de expertise tecnológico
- Falta de alternativas de medios de financiación para los viajeros
- Falta de jerarquización y priorización de objetivos estratégicos
- Inconsistencia entre el objetivo de crecimiento y la priorización de planes de acción.
- Falta de planificación y organización de las actividades clave para cada enfoque estratégico de público.
- Falta de líderes coach en cada franquicia

Oportunidad
-------------

- El turismo ha sido adoptado como una estrategia de desarrollo económico a nivel mundial: crecimiento de la industria
- Desembarco de lowcost en Argentina y nuevas rutas.
- Autorización del Banco Central de la República Argentina para la venta de moneda extranjera
- Lanzamiento de segunda marca
- Crecimiento del campus Lozada para la comunidad de colaboradores
- Incremento de emprendedores turísticos: desarrollo de productores, hoteles, atractivos artificiales.
- Gran numero de agencias que podrían convertirse en franquicias

Amenaza
---------

- Crecimiento agresivo por parte de la competencia de manera online principalmente
- inestabilidad económica del país

- Desarrollo de alternativas de comunicación y promoción propias de la industria productora
- Consumidores más exigentes e informados
- Diversidad y disparidad en las alternativas de propuestas turísticas: confusión por parte de los segmentos respecto a las ofertas y a los promotores de dichas ofertas.
- Cepo cambiario

Por todo lo expuesto lo mejor para tratar las debilidades, amenazas y oportunidades, se considera implementar herramientas para facilitar la comunicación interna bidireccional y la formación de líderes, con un seguimiento de su cumplimiento. Esto ayudaría a tener un mismo accionar entre la sede central y las franquicias para llegar a los mejores resultados. La falta de seguimiento y gestión de las franquicias es una de las metas establecidas para el 2022, dicha meta y objetivo se encuentra en contradicción ya que antes de realizar una expansión se tiene que corregir su gestión actual.

La idea de este análisis es resaltar la importancia de gestionar la comunicación como una herramienta y medio para alcanzar los objetivos organizacionales, a la vez que se gestiona y capacita al capital humano a través del desarrollo de competencias digitales. Lo que se busca actualmente, es facilitar las comunicaciones, de manera que haya algún grado de formalidad y que toda la información necesaria llegue a todos los integrantes de Lozada Viajes, en tiempo y forma, de manera clara y precisa, para que cada uno pueda realizar con excelencia su trabajo, dejando de lado las faltas de información.

## **Marco teórico**

Con el marco teórico, se busca orientar y ofrecer una conceptualización adecuada a distintos términos significativos: Recursos Humanos, comunicación interna, tecnología y formación de líderes coach.

### *Recursos Humanos*

El término “Recursos Humanos” hace referencia a la disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización. Por su parte la expresión “Área de Recursos Humanos” se utiliza para designar a la dirección, gerencia o división responsable de todas las funciones organizacionales relacionadas con las personas.

Manejar desde la conducción del área de Recursos Humanos una buena estrategia de marca implicaría que los planes del área, así como el accionar de todos sus integrantes, estarán consustanciados con esta idea. Llevar la conducción del área de Recursos Humanos y todas las tareas relacionadas con un criterio de marca exige compromiso por parte de todos sus integrantes. Todos deberán comprender la importancia de trabajar día a día para darle valor de marca a la gestión.

Contar con un Departamento de Recursos Humanos es crucial para el éxito de una empresa y puede ser el recurso más importante para mejorar y mantener a los empleados motivados. Será el encargado de la selección, contratación, capacitación y motivación para así cumplir las expectativas de todo personal que conforma la empresa y los objetivos comerciales de la misma.

En resumen, Recursos Humanos se centra en ayudar y mejorar al máximo el talento con que cuenta la empresa, manteniendo como prioridad el desarrollo profesional de sus empleados. Ayudar a lograr los objetivos es una de las finalidades principales.

La Gestión de Talento Humano incluye a todos los miembros de una empresa. El objetivo es conseguir que todos se involucren, se sientan integrados y responsables del éxito de la compañía.

### *Comunicación interna*

El concepto de comunicación interna debe ser entendido en toda su amplitud para que haya un correcto funcionamiento en la organización; la comunicación interna como filosofía. La comunicación interna ha tenido muchas acepciones. En primer lugar se encuentra a la comunicación interna como la información que los directivos quieren dar a los empleados. No hay participación- comunicación unidireccional- esta comunicación es la que prevalece en las organizaciones con uso de boletines informativos.

La comunicación bidireccional, es la que se necesita de la organización para la organización, se toma en cuenta los puntos de vista, sugerencias y opiniones de los colaboradores. Se define a la comunicación interna “como el intercambio de información entre todos los niveles de una organización”.

Para lograr un mejor funcionamiento de la organización se necesita de la participación. Los colaboradores deben sentirse parte de, para lograr un sentimiento de identificación. Deben ser concebidos como miembros activos a los cuales se les considera a la hora de tomar decisiones.

Capriotti (1998) destaca los beneficios de llevar a cabo un plan que articule una buena comunicación interna:

- 1-Ayuda a la identificación de los trabajadores con la filosofía de la empresa.
- 2-Circulación con rapidez y fluidez de la información.
- 3-Cohesión en el grupo.
- 4-Mejora la interactividad –vínculos mas allá de lo laboral- la comunicación organizacional dinamiza la manera de interactuar.

La correcta gestión de la comunicación interna fomentara la cohesión entre las personas del equipo, logrando un mayor conocimiento entre cada uno de los miembros afianzando las relaciones. Esto aumentara el sentimiento de pertenencia de los colaboradores para con la Organización, ya que podrán transmitir con mayor facilidad y rapidez los valores y objetivos estratégicos organizacionales. Capriotti (1998).

Teniendo claro los aspectos que debemos incluir en nuestra estrategia de comunicación, el siguiente paso es establecer los canales para hacerla efectiva. Los métodos tradicionales como cartelera, feedback, las circulares y las reuniones informativas son siempre validos para conseguir nuestros objetivos pero además podemos apoyar en otras herramientas mas innovadores y en línea con la época actual de las tecnologías de la información.

El establecimiento de una red interna de comunicación, o intranet, o la realización de videos conferencias son recomendables por su inmediatez y por la posibilidad de interacción que permite una motivación del talento humano moderno y eficaz. Las revistas internas también son un método interesante, efectivo y dinámico que permite incluir la colaboración de los empleados. Permite difundir información de todo tipo sobre la empresa, beneficios para los colaboradores y las ultimas novedades acerca del campo de acción de la compañía.

### *Tecnología*

La tecnología es un conjunto de conocimientos y técnicas que se aplican de manera ordenada para alcanzar un determinado objetivo.

El uso que le están dando los comunicadores a las herramientas digitales es de medios para el flujo informativo. No solo hacen la aplicación digital en medios como boletines, intranet, correo electrónico, entre otros, sino también con los denominados textos empresariales: carta, circulares, etc. Los comunicadores consideran pertinente la incorporación de los medios digitales dentro del proceso de comunicación interna y afirman que estos han tenido un alto impacto en la empresa. El uso de las herramientas Workplace, BetterMe e intranet es fundamental para obtener una comunicación interna.

### *Formación de líderes coach*

“ El líder coach es un socio facilitador del aprendizaje, que acompaña al otro en la búsqueda de aprender para generar nuevas respuestas” Leonardo Wolk (2007, p. 22:23) El líder coach, adquiere la capacidad de entregar a esta transformación. Es capaz de facilitar la transformación de los sistemas en los que opera a partir de su propia transformación.

El coaching es ontológico, porque hace sentido del ser y transformacional, “porque postula que nada ocurrirá sin transformación personal” Wolk (2007, p.24)

A modo de cierre, se concluye, que los líderes potencian los procesos de comunicación interna, facilitando el desarrollo del negocio con su capacidad de influir en las actitudes y conducta de otros. Una herramienta para facilitar esto es la comunicación bidireccional ej: Feedback. El uso de la tecnología ayuda a brindar la misma información a todos los miembros, para no cometer errores por desconocimiento de procedimiento. Para el Área de Recursos Humanos es fundamental contar con líderes para ayudarlos a dirigir los diferentes sectores para lograr los objetivos de la organización.

## **Diagnostico y discusión**

Luego de un profundo estudio de contexto interno y externo de Lozada Viajes, se detectan aspectos a mejorar, como por ejemplo la falta de comunicación interna, no

utilización de herramientas digitales. Lo que se busca es facilitar la comunicación, de manera que toda la información necesaria llegue a todos los integrantes, en tiempo y forma, de manera clara, para que cada uno pueda realizar con excelencia su trabajo.

Otro aspecto, es que los gerentes y mandos medios no cuentan con una capacitación en formación de líderes. Ellos deben actuar como facilitadores de la comunicación entre los miembros de la organización. Deben desarrollar y comunicar una visión y estrategia, para así generar logros a mediano y corto plazo.

### *Conclusión diagnóstica*

De acuerdo al apartado anterior, es indispensable la implementación de un plan que fomente la comunicación interna para toda la plantilla del personal.

Es necesario el uso de plataformas digitales para tener actualizada toda la información relevante de operatorias comerciales. La información deberá estar al servicio de todos los colaboradores, para que puedan adquirir la misma de una forma segura y confiable, sin pérdidas del tiempo ni ambigüedades. Aquí se puede implementar el uso de Intranet y *Workplace*.

Además, se deberá fomentar la comunicación interna bidireccional con el fin de que toda la plantilla de personal se mantenga comunicada y aporte sugerencias o quitarse inquietudes, facilitando todo el proceso comunicacional. Aquí se puede implementar el uso de la herramienta *BetterMe* para realizar *Feedback*.

Por otro lado, será de suma importancia brindarles herramientas a los líderes formales que ocupan puestos claves (gerentes y mandos medios) con el fin de que sirvan de apoyo, asesoría y acompañamiento a todo el personal que lo necesite en los procesos de cambios generales que sufren la organización en la actualidad y en su futuro.

En el contexto actual de crisis y de alta competitividad, se debe implementar un plan de comunicación que busque a través de la formalización y acompañamiento de los líderes, una mejora en la productividad de la empresa.

“El objetivo de la empresa es conquistar la excelencia. Para alcanzar esto se auto desafían tanto a nivel individual y grupal como en relación con sus propios métodos laborales llevados a cabo.” (Canvas 2020, p.6)

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

Incrementar en un 7% la rentabilidad anual de Lozada viajes por medio de un plan de comunicación interna y formación de líderes coach en la empresa Lozada Viajes.

### *Objetivos específicos*

- Promover la comunicación interna incorporando la herramienta digital *Workplace*.

- Implementar la comunicación bidireccional, a través de la herramienta *BetterMe*, se podrá pedir y hacer un *Feedback* a cualquier empleado, logrando obtener una retroalimentación del trabajo realizado y un lineamiento con los objetivos de la empresa.
- Capacitar en materia de liderazgo y comunicación a quienes ocupan los `puestos de mandos medios para mejorar la coordinación de acciones. Reduciendo costos por conflictos internos y fortaleciendo la cohesión de los grupos de trabajo.

#### *Alcance*

Realizada en la provincia de Córdoba Capital donde se encuentra la casa madre de Lozada Viajes, en el plazo de 5 meses, Agosto 2020 a Diciembre 2020. El mismo se llevara a cabo de forma virtual, al encontrarnos en situación de público conocimiento de pandemia Covid19.

#### *Comunicación interna por medio de la herramienta Workplace*

- Implementación de plataforma digital *Workplace*(anexo1). Se trata de una herramienta empresarial que permite mantener a los empleados comunicados, con las últimas novedades y procedimientos, desde el lugar físico que se encuentre. Así todos los empleados por medio de la computadora o celular, pueden tener en el mismo momento la información necesaria y no cometer malos procedimientos por desconocimiento.

- Involucra a toda la dotación de empleados de la casa madre y las 80 franquicias que se encuentran en toda Argentina. Se enviara un mail con un pequeño video instructivo que demuestre algunas de las utilidades más importantes. Podrán acceder al mismo ingresando: mail laboral y dni.

#### Mapa de medios

Canal	Contenido	Emisor	Público	Periodicidad	Impacto
Mail	Textual redactado/ imágenes	Global	Global	Diaria	informativo
Workplace	Textual/videos/imagen encuestas/ transmisiones en vivo	Global	Global	Diaria	Visual Informativo Bidireccional
Reuniones	Temática específica	Lideres	Global	Semanal	Personal Feedback
Encuentro y	Devolución de desempeño	Lideres	Global	Mensual	Personal

Evaluaciones					
--------------	--	--	--	--	--

#### Recursos necesarios

Recursos Humanos	Área Recursos Humanos Área de sistemas Mandos medios y gerentes
Recursos Materiales	Computadoras Acceso a internet/ wifi Teléfonos móviles personales
Recursos Técnicos	Capacitación del uso de la red Workplace Agencia de Artes visuales

El control se desarrollara de manera mensual en función de reportes realizados por la analista de Recursos Humanos, tomando como dato de referencia las estadísticas propiciadas de la misma red. Dichas estadísticas incluyen detalles de los miembros de los grupos, interacción realizada en los diferentes posteos, crecimiento del grupo, información sobre las publicaciones.

#### Presupuesto

- Capacitación de Workplace, a cargo de un operador de computación semi sénior \$30.328. Ibs servicios informáticos.(anexo2). Se realiza la capacitación por zoom al encontrarnos como es de publico conocimiento en cuarentena por Covid19.
- Contratación de Workplace (230 empleados) costo unidad \$200\*230=\$46000
- Utilización de computadoras y red wifi ya disponible en casa madre y las franquicias  
Costo \$0
- Honorarios Consultor, Analista de Recursos Humanos \$96.736. A cargo de Liliana Kristensen
- Duración 1 mes Agosto 2020- Septiembre 2020

•Costo total \$173.064

*Implementar comunicación interna bidireccional con herramienta BetterMe*

Utilizar la herramienta digital BetterMe (anexo3) del mismo creador de Facebook. Ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos profesionales mas rápido mediante el feedback de sus compañeros y lideres. Se promueve la comunicación interna bidireccional al poder comunicarse con cualquier integrante y así detectar errores y aéreas a mejorar. Potencia el desarrollo de la organización.

Involucra a toda la dotación de empleados incluyendo a la casa madre y las 80 franquicias. Se enviara por mail con un pequeño video instructivo del uso y utilización de la aplicación.

Mapa de medios

Canal	Contenido	Emisor	Publico	periodicidad	Impacto
Mail	Textual redactado imágenes	Operador de computación	Global	Diaria	Informativo
BetterMe	Textual Videos imágenes evaluaciones	Colaboradores	Global	Diaria	Informativo Bidireccional Feedback personal
Encuentros De evaluación	Devolución de desempeño	Área Recursos Humanos/ Lideres	Global	Mensual	Personal

El control se desarrolla de manera mensual en función de reportes realizados por la analista de Recursos Humanos, tomando como datos de referencia las estadísticas provistas por la red.

Presupuesto

•Capacitación de BetterMe a cargo de un operador de computación semi sénior \$30.328. Ibs servicio informáticos. Costo Total \$ 30.328. Se realiza la capacitación por zoom, al encontrarnos como es de publico conocimiento en cuarentena por Covid19.

•Contratación de BetterMe (230 empleados) Costo \$0 (teniendo la herramienta de Workplace) se puede descargar la aplicación o ingresar por la web utilizando el mail laboral y clave. (anexo 4)

- Utilización de computadoras y celulares con red wifi ya disponible en cada madre y las franquicias.
- Honorarios profesionales \$96.736
- Duración 1 mes Septiembre 2020- Octubre 2020
- Costo Total \$127.064

#### *Capacitación a los mandos medios en formación de líderes Coach*

Se diseñara un plan de capacitación para todos los mandos medios y gerentes de la empresa, con el fin de capacitarlos en estilo de liderazgo Coach. A través de dicha capacitación se buscara desarrollar las habilidades interpersonales e interpersonales de los líderes y así crear embajadores de la comunicación interna en la empresa.

Se pretende intervenir y acompañar en la forma en que ellos conversan e interactúan con los integrantes de su equipo, y como esta dinámica facilita u obstaculiza su crecimiento, de esta forma perseguiremos el logro de mejores resultados.

¿Qué se busca a través de la formación de líderes coach?

- Desarrollar el equipo de líderes para que puedan empoderarse en el rol, así poder potenciar y desarrollar a su equipo.
- Proveer herramientas de liderazgo.
- Desafiar a los líderes a reconocer y regular su emocionalidad e impactar directamente en el clima laboral de su equipo.
- Identificar aquellas creencias limitantes que imposibiliten espacios de creatividad, innovación, cambio y desarrollo.
- Intervenir con espacio de autoconocimiento que potencien abordajes conversacionales con ellos mismos y con el entorno.

#### Recursos

- Recursos Humanos: Área de Recursos Humanos, Directora de empresa y mandos medio
- Recursos Materiales: Computadora y wifi. Plataforma digital.
- Recursos técnicos: Capacitación externa. Capacitarte (ver anexo 5)

#### Tiempo

Duración del curso Octubre a Diciembre. El curso consta de un cumplimiento de 13hrs. Se dictara 1 hora semanal los días Jueves de 18hrs a 19 hrs durante 13 semanas consecutivas.

### Control

El control del aprendizaje se realiza luego de finalizar el programa completo de capacitación se realiza una evaluación para comprobar si adquirió de manera correcta los conocimientos.

### Presupuesto

Concepto	Costo por unidad	Costo total	Proveedor
Capacitación de Líderes ( 11 personas)	\$3380	\$37180	Capacitarte
Honorarios Consultor	\$96.736	\$96.736	Liliana Kristensen
Total			\$133.916

### Diagrama de Gantt

Actividad	Agosto					Septiembre					Octubre					Noviembre				Diciembre				
	Semanas					Semanas					Semanas					Semanas				Semanas				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Implementación herramienta Workplace	█	█	█	█	█																			
Implementación herramienta BetterMe						█	█	█	█	█														
Capacitación a los mandos medios en formación de líderes coach											█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█

### Presupuesto general

Táctica	Actividad	Presupuesto
---------	-----------	-------------

Plataforma Workplace	Capacitación operador pc	\$30.328
	Plataforma Workplace	\$46.000
	Honorarios Profesional	\$96.736
Plataforma BetterMe	Capacitación operador pc	\$30.328
	Plataforma BetterMe	\$0
	Honorario Profesional	\$96.736
Capacitación a los mandos Medios en formación lideres coach	Curso de liderazgo para mandos medios	\$37.180
	Honorarios profesionales	\$96.736
		\$434.044

#### *Retorno sobre la inversión ( ROI)*

A partir de los datos financieros al 31/12/2018 es \$14.239.286,11. Al aplicarse a dicho valor la inflación del 2019 (53%) y mayo 2020 (17%) representa una rentabilidad neta de la empresa Lozada viajes es de \$24.206.786. Este plan de implementación busca incrementar un 7 % la rentabilidad de la empresa, el resultado del beneficio es de \$1.694.475,02..

$$\begin{aligned}
 &= ((\text{Beneficio} - \text{inversión}) / \text{inversión}) * 100 \\
 &= ((\$1.694.475,02 - \$434.044) / \$434.044) * 100 \\
 &= (\$1.260.431,02 / \$434.044) * 100 \\
 &= 290 \%
 \end{aligned}$$

Esto significa que por cada peso invertido en el plan estratégico que aplique Lozada se obtiene \$2.9 de retorno o en su defecto cada 100 invertido ganara \$290.

### **Conclusión**

A partir de esta intervención profesional donde se diseño un plan estratégico para la empresa Lozada Viajes, se determina la importancia que tiene la formación de los mandos

medios en líderes Coach, para que mediante ellos se cumplan las actividades claves: comunicación interna bidireccional, uso de plataformas digitales, capacitación y gestión en la dirección de los colaboradores.

Desde sus comienzos hasta la actualidad la empresa ha experimentado una transformación constante con la realidad, esto le permite potenciar sus competencias distintivas y lograr ventajas competitivas.

Es por lo cual se busca determinar el rumbo hacia el cual se quiere llevar a la empresa. Esto le permitirá a la organización contar con un adecuado proceso interno logrando una mejor comunicación y transmisión de información, a todas las franquicias que componen la empresa, para que puedan desarrollar sus tareas de forma eficaz.

Toda organización debe de contar con herramientas que le permitan crecer internamente para acompañar el crecimiento externo de la misma. Si una empresa no desarrolla actividades innovadoras, uso de últimas plataformas digitales, puede perder competitividad en el mercado y así disminuir su rentabilidad.

A modo de cierre el fin de este plan es lograr una nueva forma de trabajo apostando a la mejora continua.

#### *Recomendación*

Se recomienda incorporar cursos de capacitación en ventas y uso de tecnología, para los colaboradores, así lograr que los mismos se encuentren con las últimas novedades y formar expertos en venta de servicios turísticos. Al adquirir información que probablemente no tenían, ayuda a ver su trabajo de forma distinta, ayudándolos a distinguir posibles fallas e ineficiencias, muy probablemente busquen una manera de solucionar ese aspecto nuevo que descubrieron gracias a la formación.

Otra recomendación es realizar un seguimiento de ventas y premiar a los mejores vendedores. Un empleado feliz y motivado será más productivo, recomendará los servicios o productos de su compañía, será más leal y estará más comprometido a los valores de su empresa.

## **Bibliografía y referencia**

### *Libros*

Bandolina, Alejandra González Frégoli, Martín (2009). Comunicación Interna. La Crujía.

Corachín El arte de soplar las Brasa. Folk Leonardo (2007)

Martha Ales, “ la marca Recursos Humanos: como lograr prestigio dentro de la organización” (2014)

Roces. J “Cultura Innovadora” (2017)

#### *Artículos*

Dirección General de Estadísticas y censo de la provincia de Córdoba (2019)

Entorno Turismo (2019) Los tipos de turismo. Disponible en <https://www.argentina.gob.ar/>

INDEC (2019) ciencia y tecnología <https://www.indec.gob.ar/>

Nuevas tecnologías en la comunicación interna en empresas del Valle de Aburra. *Rev. Lasallista Investiga*. [online]. (2009), (vol.6, n.1, pp.16-26. ISSN 1794-4449)

Paul Capriati La comunicación interna disponible en: Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina), N. (13, Diciembre 1998)

Puebla-Martínez, Belén y Montero, Juana Farfán (2018), Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones para móviles, *Revista Prisma Social* N°22, revista de ciencias sociales y tecnología, (pago. 113-126), recuperado de <http://revistaprismasocial.es/article/view/2590>.

Soto, Carla (2012). Liderazgo en relación a la comunicación interna de las empresas familiares” ( Tesis de grado) Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba-Argentina.

Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar>

#### *Paginas web*

Acuerdo salarías Adeco <https://www.adecco.com.ar/guia-salarial-argentina-uruguay-2019/>

Coca- Cola Compañía <https://www.cocacoladeargentina.com.ar/innovacion>

Better me <https://os.starmeup.com/es/soluciones/potenciando-desempeno-laboral.html>

Consultora Ibs servicios informáticos <https://sb-devising-solutions.negocio.site/#summary>

Ley nacional de turismo 25.997  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/102724/norma.htm>

Lozada viajes (2019) <https://www.lozadaviajes.com/>

Motor mundial, <https://www.motormundial.es/ford-plan-estrategico-hasta-2022/2017/11/22/>

Workplace [https://www.facebook.com/company\\_creation/invite/](https://www.facebook.com/company_creation/invite/)

**Anexo**

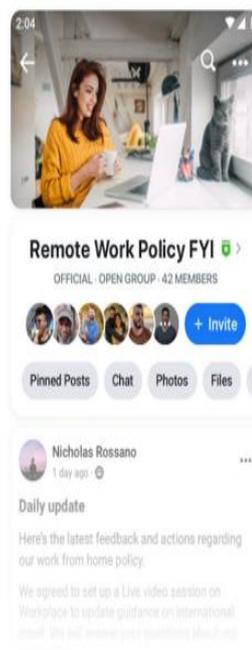
Anexo 1



## Herramientas sencillas para trabajo remoto

Conecta a las personas y aumenta la interacción en un momento en el que es sumamente importante que todos los empleados tengan acceso a la información y a las sugerencias más recientes.

Cómo estar conectados



## Fortalece las conexiones dentro de tu empresa

Workplace es una herramienta de comunicación que conecta a todos los miembros de tu empresa, incluso si trabajan de manera remota. Usa funciones conocidas, como Grupos, Chat, Salas y la transmisión de videos en vivo para que las personas se comuniquen y trabajen en conjunto.

### Mantén a todos conectados

Workplace les brinda a los equipos maneras sencillas de trabajar juntos, incluso cuando no pueden reunirse

- Organiza reuniones virtuales mediante las salas de Workplace.
- Comparte mensajes de forma instantánea en Workplace Chat.
- Usa Portal para aumentar la eficiencia del trabajo desde casa.



## S&R Devising Solutions

CONSULTORIA INFORMÁTICA-ELECTRÓNICA

### CONSULTORIA INFORMÁTICA-ELECTRÓNICA

Nuestra empresa se enfoca en la solución integral de problemas, para lo cual se realiza un estudio de los mismos, se evalúan las opciones resolutorias y se ofrecen al cliente las mejores opciones en relación precio/calidad.

Nos enfocamos en 3 grandes áreas:

#### **INFRAESTRUCTURA INFORMÁTICA**

1. Soporte Informático general
2. Desarrollo de Software a Medida
3. Reparación y Mantenimiento de Software
4. Desarrollo de Páginas Web
5. Venta de Productos Informáticos y Software

## **INFRAESTRUCTURA ELÉCTRICA**

1. Proyectos Eléctricos Completos: diseño, proyecto y montaje
  1. o Instalaciones Domiciliarias
  2. o Aptos Eléctricos
  3. o Energía Equipamiento
  4. o Redes De Distribución de Energía
2. Proyectos Lumínicos Completos: diseño, proyecto y montaje
  1. o Alumbrado público
  2. o Iluminación residencial
  3. o Iluminación arquitectónica
3. Energías:
  1. o Red Eléctrica
  2. o Grupos Electrógenos
  3. o UPS
  4. o Alternativas: Solar y Eólica
4. Venta de Insumos Eléctricos

## **INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA**

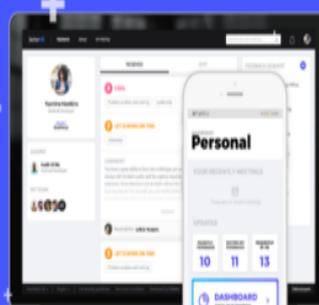
1. Demótica e Inmótica: diseño, proyecto y montaje
2. Sistemas de Seguridad y Vigilancia:
  1. o Detección de incendio e inundaciones
  2. o Control de Acceso
  3. o Cámaras
  4. o Alarmas
3. Sistemas de Telecomunicaciones:
  1. o Redes alambicas
  2. o Redes inalámbricas
  3. o Gestión de Servidores
  4. o Cableado estructurado
4. Biotecnología
5. Consultoría electrónica
6. Desarrollo de Hardware a medida
7. Venta de productos tecnológicos

## Anexo 3



**BetterME**

POTENCIANDO EL  
DESARROLLO DE  
TU ORGANIZACIÓN  
CON FEEDBACK  
CONSTANTE



### 01 Diversidad de ideas

Recibir feedback de los diferentes colegas con quienes se interactúa diariamente, brinda una mejor comprensión sobre el desempeño profesional que se tiene y aporta ideas y recomendaciones más variadas sobre cómo progresar en ese ámbito.

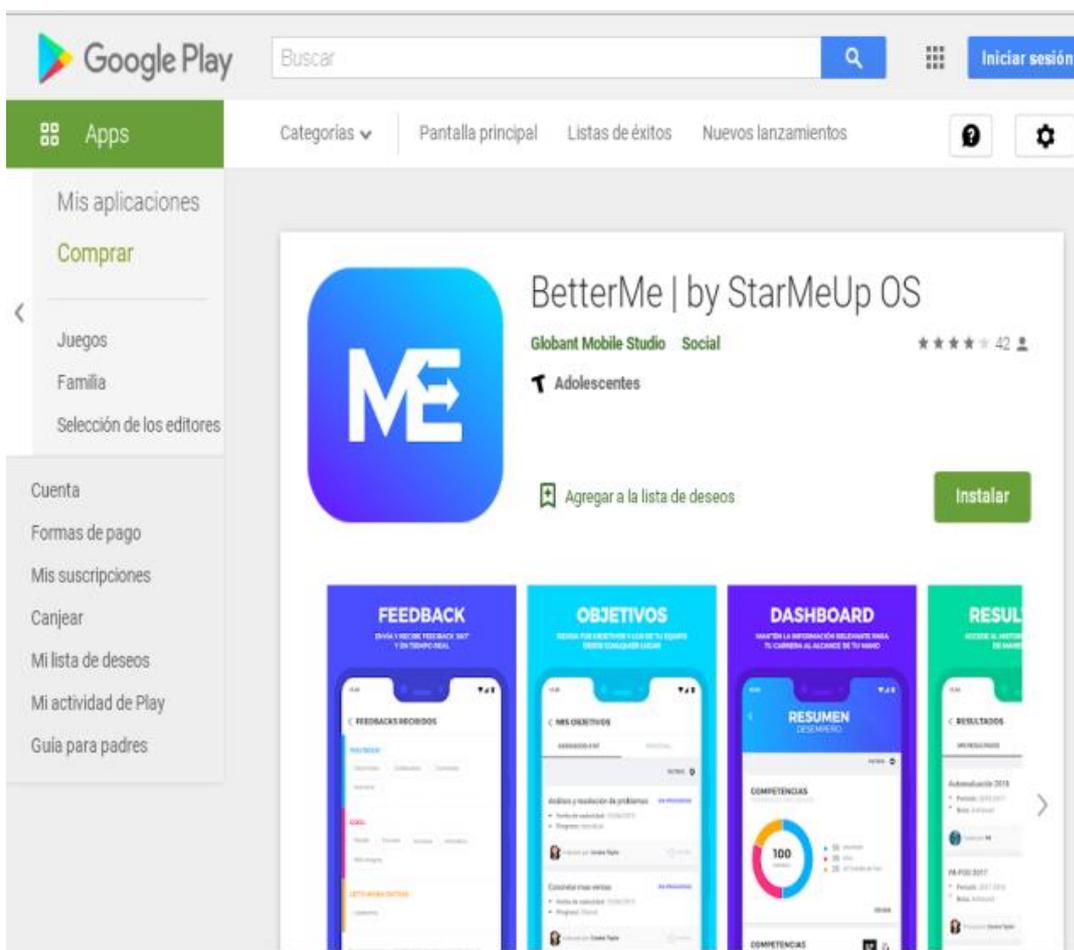
### 02 Alcanza tus objetivos más rápido

El feedback en tiempo real, proporciona una mejor comprensión de las fortalezas que pueden ser potenciadas y de qué forma abordar todas las oportunidades de mejora.

### 03 Acelera el crecimiento de tu compañía

Empoderar a los colaboradores con ideas sobre cómo desarrollar y alcanzar sus objetivos más rápido, tiene un efecto incremental para el crecimiento de la compañía y su transformación cultural.

## Anexo 4



**Las organizaciones requieren de un feedback más accesible.**

**Un setenta por ciento de los colaboradores se han sentido limitados al querer dar feedback dentro de sus compañías.** De la misma forma, tres cuartos de los encuestados (72%) indican que no se encuentran satisfechos con el feedback que actualmente les brinda su organización en áreas clave como desarrollo profesional (73%) y desempeño en las tareas (70%)

## Anexo 5

← → ↻ <https://www.capacitate.org/cursos/cursos-liderazgo-mandos-medios-a-distancia> ☆

Capacitate > Cursos > Liderazgo / Coaching

## Curso de Liderazgo para Mandos Medios a Distancia

Código: 763

FECHA SELECCIONADA

**INICIO INMEDIATO**

**Sede A Distancia**

**Días**  
Habilitado durante las 24 hs.

**Duración**  
13hs

**Dictado por**  
Equipo Docente de Capacitate Directora  
Prof. Lucia Calomino

**3 CUOTAS DE \$1260**  
VALOR TOTAL DEL CURSO \$3780  
VÁLIDO ÚNICAMENTE CON TARJETA DE CREDITO POR MERCADO PAGO

**1 PAGO DE \$3380**  
VALOR TOTAL DEL CURSO

**INSCRIBIRME**



**FORMAS DE PAGO**

Pagos por Transferencia, Pagomiscuentas o Mercadopago (Tarjeta de credito, débito, dinero en cuenta)






**PagoMisCuentas** **rap** **Dejanos tu consulta** +

## PROGRAMA COMPLETO

**COMIENZO DE LA CURSADA**

Una vez que estés inscripto y hayas abonado el curso, deberás **aguardar 72hs. hábiles para recibir en tu mail, el acceso a la plataforma**

**virtual:** <http://app.educacionadistancia.org/app/user/signin> . (Revisa siempre correo no deseado)

**DURACIÓN DEL CURSO**

El **tiempo promedio de duración del curso** y el que será emitido en tu certificado es de **13hs**. Dependiendo de la dedicación y de la cantidad de veces que reves las clases, podrás tardar más o menos tiempo que el establecido por Capacitate.

Podrás ingresar al curso durante **2 años** contando desde tu primer acceso, pudiendo así rever las clases y revisar el material las veces que quieras.

\*Conoce más características sobre la cursada al pie del programa.

## **Curso de Liderazgo para Mandos Medios (A Distancia)**

### **INTRODUCCIÓN**

Es un hecho, que la figura del mando intermedio es la que más presión recibe en una organización. Debe por un lado acatar las órdenes de sus superiores y por otro recibir las demandas de los subordinados, tarea que en numerosas ocasiones genera conflicto debido a que resulta complicado contentar a las dos partes y actuar de mediador en los casos en los que las demandas que provienen de uno y otro lado no son compatibles entre sí. Es por esta razón, que el mando intermedio debe desarrollar una serie de habilidades, capacidades, conocimientos y conductas específicas, que le permitan no solo satisfacer las demandas de los dos grupos con los que trabaja estrechamente, sino guiar a su equipo de trabajo hacia la culminación exitosa de un proyecto.

### **DESTINATARIOS**

El presente curso está destinado a todas aquellas personas que, independientemente de que se desempeñen o no en un mando de tipo intermedio, deseen desarrollar habilidades y conocimientos de liderazgo de equipos con los siguientes objetivos:

### **OBJETIVOS**

- Identificar y analizar las dinámicas de los equipos de trabajo.
- Optimizar procesos con el objetivo de optimizar el tiempo.
- Entrenar en técnicas de comunicación bidireccional para aumentar la eficacia de las instrucciones sobre las tareas
- Mejorar el clima laboral mediante el uso de la motivación.

### **CONTENIDOS**

#### **Módulo I. Gestión de Procesos y Liderazgo de Personal**

- Evolución y rol de los líderes a lo largo de la historia
- Características, comportamientos y valores
- Paradigma del líder en la sociedad
- Estilos de personalidad

- Estilos de liderazgo, descripción
- Modelo de Liderazgo Situacional: Hersey – Blanchard
- Estilos de liderazgo según Daniel Goleman (Inteligencia Emocional)

### **Módulo II. El Feedback como Herramienta Directiva**

- Comunicación horizontal y vertical
- Comunicación verbal y no verbal
- Manejo de Críticas, uso de la inteligencia emocional-Empatía
- Trabajo en equipo: aspectos clave para su formación; etapas de formación; ¿porqué fallan los equipos?
- Normas, límites y cohesión de equipos.

### **Módulo III. Modelos que funcionan vs. modelos contraproducentes. Patrones transculturales**

- Ladrones de tiempo. Optimización de reuniones eficaces
- Gestión del conocimiento. Opacidad vs transparencia en la transmisión de información.
- Acceso a la información compartida, métodos

### **Módulo IV. ¿Por qué no se logran los Objetivos?**

- La Ejecución como corazón de la Cultura Organizacional
- Porqué las personas no ejecutan- Motivación

### **CURSADA**

El curso puede hacerse desde cualquier computadora con conexión a Internet en donde, registrado con tu usuario y contraseña, irás avanzando con las clases.

La cursada se adapta 100% a tu disponibilidad: se puede cursar las 24 hs. del día, sin límite máximo de clases por día.

La totalidad del curso es a distancia. No tenés que presentarte en ningún momento físicamente en ningún domicilio de cursada.

Tendrás a tu disposición un canal para hacer consultas al soporte técnico y otro para consultar al docente.

Este curso cuenta con material de descarga, chequeos de lectura y videos.

Se podrá cursar desde computadoras de escritorio, notebooks, tablets, Ipad y celulares.