



Universidad Siglo 21

Trabajo final de grado

**Plan de Comunicación Interna y liderazgo Coach en Lozada
Viajes**

Jonatan Matías Cabral

DNI: 29.993.633

Legajo: VRHU16133

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Provincia de Buenos Aires

2021

Resumen

En la actualidad, la comunicación interna se reconoce como un elemento central de las organizaciones. En este sentido, el contexto desafía a Lozada Viajes a transformarse, incluyendo tecnología en sus procesos y el uso de herramientas digitales que le permitan lograr una mayor y mejor integración de los recursos, generando eficiencia y alcance de objetivos integrales.

El presente trabajo centra sus esfuerzos en la importancia de enriquecer el proceso de comunicación interna, complementado con la formación de mandos medios y gerentes en líderes coach, siendo diferenciales que aportan valor tanto a la organización como a sus colaboradores. Estas acciones repercuten positivamente en los resultados de la compañía, razón por la cual, el plan que se presenta en Lozada Viajes, pretende alcanzar un incremento del 10% en la rentabilidad final de la organización.

Palabras claves: Líderes coach - Comunicación interna - Herramientas digitales.

Abstract

Today, internal communication is recognized as a central element of organizations. In this sense, the context challenges companies to transform, including technology in their processes and the use of digital tools to achieve a greater and better integration of resources, generating efficiency and achievement of comprehensive objectives.

This paper focuses its efforts on the importance of enriching the internal communication process, complemented by the training of middle managers and managers in coach leaders, as differentials that add value to both the organization and its collaborators. These actions have a positive impact on the company's results, which is why the plan presented at Lozada Viajes aims to achieve a 10% increase in the organization's final profitability.

Key words: Coaching Leadership - Internal Communication – Digital Tools

INDICE

Introducción.....	1
Análisis de situación	3
Marco Teórico	13
Comunicación interna.....	13
Liderazgo coach	14
Diagnostico.....	16
Conclusión Diagnostica	16
Plan de implementación	18
Objetivo general	18
Objetivos específicos	18
Alcance	18
Acciones	18
Presupuesto	20
Diagrama de Gantt.....	23
Impacto de la implementación	23
Costos involucrados en el presupuesto.....	24
Conclusiones y recomendaciones	25
Bibliografía y referencia.....	26
ANEXOS.....	28
Anexo 1.....	28
Anexo 2.....	29
Anexo 3.....	30
Anexo 4.....	31
Anexo 5.....	33

Introducción

Desde el año 1987 esta empresa familiar, da comienzo a sus primeros pasos en el mundo de las pymes. Ubicada en un local de la calle Entre Ríos de la ciudad de Córdoba, trabaja desde aquel entonces en su marca, siendo esta, en la actualidad, su principal ventaja competitiva. Creando valor y logrando posicionarse entre los consumidores y las empresas del mismo rubro.

Sus fundadores fueron, la Sra.Cecilia Trigo de Lozada y Facundo Lozada. Años más tardes, se fueron incorporando sus hijos, logrando ser una de las agencias más prestigiosas de la ciudad.

A partir del comienzo de su historia ha trabajado en el enriquecimiento de distintas unidades de negocios especializadas, con el objetivo de brindar un servicio adaptado a las necesidades.

Al formato de negocio original, en el año 2016 se agregaron 2 unidades de negocio muy importantes: venta online y tour operador. Estas nuevas unidades representan la importancia de compatibilizar los medios offline y online a partir del concepto de omnicanalidad. Siendo este concepto, en palabras de su directora ejecutiva “el desafío de conectarlo todo”(Canvas Siglo 21, 2021, p.22).

Con el correr de los años supo posicionarse en el mercado y en la actualidad es el operador mayorista más grande del país (posee 70 franquicias operativas, en 12 provincias argentinas), la mayoría situada en la provincia de Córdoba, seguido de Buenos Aires y resto del país.

Actualmente la Red de franquicias Lozada brinda servicios turísticos comprendidos en una amplia gama de tarifas. Por esta razón la cartera de productos Lozada está diseñada para adaptarse a un abanico de potenciales clientes, atendiendo a diversos segmentos y según los gustos y preferencias, entre ellos: viajes, luna de miel, corporativos, vip, eventos, hotelería, trenes, cruceros, entre otros.

Su visión es ser la empresa de viajes más inspiradora y querida del país; su misión, expresada en lo que denominan “espíritu LOZADA” está dedicada al arte de viajar, facilitando 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. Sus valores son calidad, calidez, creatividad, integridad, maestría en el hacer y relaciones asociativas. A través del concepto “espíritu LOZADA” pretenden ser un lugar valioso donde trabajar y en el cual valoran los talentos, la diversidad, la generosidad, el respeto, la confianza y el aprendizaje continuo creando un ambiente inspirador y de desarrollo.

Lozada Viajes evidencia una deficiente comunicación entre su casa central y franquiciados, siendo este un eje central en empresas del siglo XXI que se encuentran en expansión y que buscan articular su visión y los objetivos que persigue la organización con los recursos humanos, así como también recursos propios con formación de líderes coach que puedan transmitirla.

Por un lado, la red de franquicias, se encuentran en la misma unidad de negocios, pero con cierta independencia en su accionar diario, demandando la integración de cada emprendedor y el control riguroso de acciones no contempladas.

Por otra parte, la falta de integración de los recursos propios, ya que no cuentan con planes de desarrollo profesional y capacitaciones a líderes coach y mandos medios.

En este sentido la falta de gestión y políticas de comunicación interna infieren directamente en la necesidad imperiosa de idear un plan de comunicación, con sólida base en sus líderes. La empresa y su departamento de recursos humanos, sobre todo, necesitan de líderes coach y transformadores profesionales permanentemente capacitados, para poder promulgar una comunicación bidireccional de manera efectiva.

Análisis de situación

En un contexto sujeto a cambios profundos y constantes, la pandemia puso en jaque la industria del turismo, golpeando de lleno al sector hotelero. Según datos de la Asociación Hotelera de Turismo (AHT), en un año, se perdieron 85.000 puestos de trabajo, a un ritmo de 226 empleos por día.

“El año 2020 cerró con una caída del 68% en el nivel de actividad. Se recibieron un promedio de 32 turistas de cada 100 de los que se registraban pre-pandemia”. Si se considera el periodo Abril-Diciembre 2020 (con restricciones plenas), la caída fue del 93%. “Los viajeros hospedados entre Febrero 2020 y Febrero 2021 cayeron un 38.5%). (Cronista comercial, 2021)

Los principios de Lozada Viajes se remontan al año 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. En el 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.

En el año 2016 con el objetivo de lograr la OMNICANALIDAD, y fiel al espíritu Lozada marcado fuertemente por la innovación, surgen dos nuevas unidades de negocios, canal de venta On line y Tour Operador con productos propios.

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

Actualmente 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 contaduría interna, manejo de redes sociales y relaciones públicas. La comunicación entre casa central y los

franquiados es mediante vía telefónica o a través de mail, además de las reuniones anuales.

Las actividades de los empleados no tienen seguimiento, pudiendo generar alteraciones en la toma de decisiones, muchas veces por falta de información. En este aspecto es de suma importancia la implementación de un líder coach, que familiarice el uso de plataformas digitales, considerando las distancias y con el objetivo de agilizar la comunicación. Este tipo de liderazgo es muy efectivo para la conducción de equipos de trabajo ya que tienen el objetivo de colaborar con el desarrollo.

Continuando con un marco de planificación estratégica de comunicación interna y capacitación de líderes coach, deben analizarse los factores actuales, macro y microeconómicos, debilidades y fortalezas, de tal manera que le permitan a la organización definir objetivos de corto, mediano y largo plazo, basado en datos concretos.

Análisis PESTEL

Factor político: Bajo la presidencia de Alberto Fernández, quien en el mes de octubre de 2019 resultó electo presidente de la República Argentina con 48.24% de los votos, sobreponiéndose al vigente mandatario, Mauricio Macri, quien obtuvo el 40.28% de los votos. En 2020, el gobierno logró un acuerdo con los acreedores para reestructurar 65 mil millones USD de la deuda exterior del país, lo que fue visto como el primer paso en la reconstrucción de la economía argentina y fue celebrado. Sin embargo, como el FMI no es una institución popular entre los argentinos, la negociación representó un riesgo político para Fernández. No obstante, el acuerdo le dará a los inversionistas una certeza legal y macroeconómica, lo que representa un gran paso para volver a un crecimiento con sentido, y es una parte fundamental de la estrategia del presidente para atraer nuevas inversiones, gestionando al mismo tiempo el problema de la deuda de Argentina y ocupándose de otros problemas como la inflación, la pobreza y el desempleo. Aunque la popularidad de Fernández decayó durante la pandemia de COVID-19, debido a las medidas que implicaron restricciones prolongadas de movilidad de las personas, así como por los efectos de la crisis económica —como el aumento de los índices de pobreza—, sus índices de aprobación siguen siendo

elevados, en torno a 69%. (Santander trade, 2021)

En un escenario de incertidumbre e inestabilidad durante el año 2020/actual el gobierno de turno implementó medidas en respuesta a la crisis económica generada por la pandemia de COVID-19 que incluyeron un mayor gasto en salud, incluyendo las compras de equipamiento hospitalario y la construcción de clínicas y hospitales.

Argentina al igual que el resto del mundo atraviesa desde el mes de marzo del 2020, una crisis sanitaria producto del Coronavirus COVID-19, que golpea fuertemente a todos los actores sociales. En el mundo se notificaron Infectados 152.222.621, resultando fallecidos 3.195.325, recuperados 89.965.695. (Ministerio de salud, 2021).

El cierre de fronteras, la clausura de los aeropuertos, las restricciones impuestas a los hoteles para albergar turistas, junto a sociedades enteras encerradas, ponen en jaque la industria del turismo. Desde el punto de vista de las agencias de viaje esto desalienta por un lado la demanda del turismo emisivo, pero por otro lado estimula la demanda del turismo interno e interior. De acuerdo al Art11 del DNU 235/2021; quedan suspendidos en todo el país los viajes grupales de egresados y egresadas, de jubilados y jubiladas, de estudio, para competencias deportivas no oficiales; de grupos turísticos y de grupos para la realización de actividades recreativas y sociales (Pagina12, 2021)

En todos los casos, una economía contraída, representa una menor capacidad de recursos para invertir en servicios turísticos.

Factor económico: Argentina afronta una crisis macroeconómica que repercute en una gran pérdida de rentabilidad para las empresas del sector. De este modo la suba de inflación y las medidas restrictivas contempladas en pandemia sanitaria, son los principales actores que infieren negativamente la industria del turismo.

En este escenario el gobierno de turno creó el REPRO (Programa de Recuperación Productiva) como herramienta para sostener el empleo en sectores con dificultades económicas, como la gastronomía, hotelería, turismo y cultura. El beneficio consiste en asignar una suma de dinero individual de \$18.000, a cuenta de las remuneraciones a cargo de los empleadores adheridos al programa. (Contempla a más de 3.000 trabajadores y 10.000 empresas)

Para el año en curso, “el aumento de la inflación observado en el 1° trimestre del 2021 hace presagiar que el salario real seguirá cayendo”. En ese sentido, Instituto para el Desarrollo Social Argentino (IDESA) señaló que el 4,8% de inflación de marzo “hace que en el 1° trimestre del 2021 el aumento de los precios sea del 4,2% promedio mensual” y “si no se logra revertir esta tendencia, la inflación anual en el 2021 llegará al 60%, el doble de la meta planteada por el gobierno”. (Forbes argentina, 2021)

Según el último informe del INDEC, el Índice de Precios al Consumidor aumentó 4,8% en marzo, por encima del 3,6% febrero, en particular por la incidencia de los incrementos de los precios regulados y el movimiento que registraron los denominados estacionales. Con esta suba, la inflación minorista del primer trimestre ascendió al 13%, y en los últimos doce meses aumentó 42,6%, informó el organismo (Forbes argentina, 2021)

La mayor retracción volvió a registrarse en Hoteles y Restaurantes, aunque disminuyó la intensidad de caída en 10 puntos porcentuales hasta 39,1% interanual frente al retroceso de 49,6% que presentó en diciembre. A esta merma le siguió “Otras actividades de servicios” con el -19,2%; Transporte y Comunicaciones, -15,8%; Minas y canteras, -7,2%; y Administración Pública, con una merma de -5,6% interanual. También tuvieron un comportamiento parecido los rubros enseñanza, con una disminución de 4,1%; servicios sociales y de salud, -1,2%; Distribución de Electricidad, gas y agua, con una baja de 0,9%. (Forbes argentina, 2021)

Factor ecológico: El marcado derrumbe de la actividad en todo el territorio argentino, impuesto durante las primeras semanas de confinamiento en el 2020 mostró algunos efectos positivos en el ambiente, a medida que se fue retomando el movimiento industrial y comercial, los parámetros de contaminación, ruido y generación de residuos están volviendo a los niveles de pre-pandemia.

No obstante, a nivel mundial ha crecido significativamente la conciencia social ecológica y empresarial, acompañada de leyes nacionales, como lo es la ley 25675 “Ley General del Ambiente”, Decreto 2413/2002. (Información legislativa, 2021) Promulgando un mayor control y riguroso respeto sobre las leyes sancionadas. Las empresas buscan cada vez más integrar sus modelos de negocios con el triple impacto (ambiental, social y económico), aunque comparados con otros países las diferencias aún es muy marcado. La sustentabilidad en las

organizaciones genera un valor diferencial en el capital humano y de igual manera en el desafío de buscar nuevos clientes.

En este sentido, Lozada Viajes cumple con los requisitos ambientales, generando una ventaja competitiva en el valor que perciben los clientes.

Factor legal: Lozada viajes se encuentra enmarcada en la ley de turismo 25.997. (Senado Argentina, 2021). Además, 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 prácticas de administración de empresas. (Canvas2021, p.7).

Factor tecnológico: En la actualidad, contemplando aún más este contexto de pandemia, la revolución digital y las nuevas tecnologías, avanzan a un ritmo vertiginoso, razón por la cual resulta sumamente necesario que las organizaciones alineen sus herramientas digitales con la demanda que impone la sociedad y sobre todo las nuevas generaciones de consumidores. En este escenario la importancia de las redes sociales es uno de los pilares fundamentales de las empresas de turismo. De esta manera la transformación digital, que fuera opcional para algunas entidades hace algunos años, se transformó en uno de los principales activos estratégicos necesarios para la toma de decisiones basada en datos. Organización data driven.

Siguiendo esta línea de análisis, es imperioso para la empresa contar con un software desarrollado ágil que acompañe la gestión de los datos y optimice los procesos post y pre generando mayor eficiencia en el resultado esperado. Una de las metas de Lozada viajes para el 2022 es implementar en 30 franquicias el software de gestión Pythagoras nube.

En Lozada Viajes, el canal de venta online surge con la idea de alcanzar la omnicanalidad. En palabras de su directora ejecutiva, la omnicanalidad es el desafío de conectarlo todo. 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. (Canvas, 2021).

Factor social: Alguno de los factores sociales a son el efecto del crecimiento de las nuevas generaciones como los millenials y la generación Z. Dentro de los aspectos que más influyen en el conjunto de la sociedad por parte de las nuevas generaciones son los cambios en las preferencias laborales, el retraso en

su independencia familiar y en la decisión de formar una familia, etc. Por estos motivos estas generaciones se caracterizan por demandar bienes y servicios diferentes, exigiendo que las empresas deban adaptar sus productos y sus prácticas. Los principales cambios son una demanda más “consciente” o “responsable” socialmente, amigable con el medioambiente y los recursos. También se caracteriza el uso de la tecnología y como ésta está disrumpiendo las industrias tradicionales (Tfg Siglo21 ,2020)

Por otra parte, los resultados del segundo semestre de 2020 correspondientes al total de aglomerados urbanos registraron según Indec, que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 31,6%; en estos residen el 42,0% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 7,8% de hogares por debajo de la línea de indigencia (LI), que incluyen al 10,5% de las personas. Esto implica que, para el universo de los 31 aglomerados urbanos de la EPH, por debajo de la LP se encuentran 2.926.890 hogares que incluyen a 12.000.998 personas y, dentro de ese conjunto, 720.678 hogares se encuentran por debajo de la LI, e incluyen a 3.007.177 personas indigentes. En la comparación interanual crecieron ambos indicadores: los hogares pobres lo hicieron en 5,7 p.p. y las personas bajo la línea de pobreza, en 6,5 p.p.; mientras que los hogares indigentes aumentaron en 2,1 p.p. y las personas bajo la línea de indigencia, en 2,5 p.p. (Indec, 2021)

Análisis Microentorno – 5 Fuerzas de Porter

Fuerzas competidores: Lozada Viajes encuentra competidores dentro del mismo rubro, pero a su vez en diferentes instancias. En la cadena de venta, se posiciona como intermediario y comercializa su propio producto, a través de la unidad de negocio Tour operador mayorista, y por otra parte solo como asesor intermediario en el punto de venta, mediante sus franquiciados.

En Argentina existen más de 5000 agencias de viajes y solo en Córdoba más de 630 (Gobierno de la Nación, 2019), siendo muy finitos entre cada uno de estos, los aspectos que determinan ciertas ventajas competitivas. Entre ellos se encuentran, los que hacen a la confianza hacia la marca y su posicionamiento, las estrategias de precios que ofrecen a sus segmentos, entre otros.

Como principales organizaciones que se posicionan como fuerza de competidores antes Lozada Viajes, están; Despegar.com siendo la agencia de

viajes nro1 de Latinoamérica, Almodo.com, unidades de negocios por franquicia online y presencial, Ola/Transatlántica siendo diferenciadora por precio bajo, Tdh sistema de franquicias, Booking.com únicamente online siendo proveedor de hospedajes, Grupo Gea, TriAdviso canal online, presencia mundial, entre otros.

Fuerza de consumidores: Si bien en la actualidad los clientes poseen mayor acceso a la información, a la hora de tomar decisiones, existen diferencias en clases sociales que direccionan el consumo de productos/ servicios. Por un lado, los más sofisticados, suelen contar con mayor información y buscan experiencias superadoras siendo estas quienes resultan más exigentes y eligen servicios de alta calidad. Por otra parte, el consumidor menos exigente que busca un servicio accesible, quizás de menor calidad, pero con una diferencia marcada en el costo final. Lozada Viajes posee 2 tipos de consumidores, por un lado, se encuentran las franquicias que consumen la marca propia y por el otro se encuentran los viajeros, quienes consumen, en definitiva, la experiencia de viaje. “La cartera de productos Lozada está diseñada para adaptarse a un amplio abanico de potenciales clientes, atendiendo a diversos segmentos, según los gustos y preferencias de cada pasajero” (Canvas21, 2021, p.33).

Fuerza de sustitutos: Entre ellas se encuentra las industrias sustitutas producto de buscadores web que consolidan búsquedas de diferentes ofertas con algoritmos basados en datos de búsqueda. De esta forma, el consumidor autogestiona su propia experiencia de viaje o paquete de servicios a través de un dispositivo que proporcione internet. Estas unidades de negocios anónimas ejercen en el contexto actual una fuerza de amenaza sustituta muy presente, por ejemplo, contra las propias agencias de turismo presencial. Desde estas plataformas, se pueden encontrar servicios / mono productos como hospedajes, o la combinación de este por ejemplo con un aéreo.

Fuerza de barreras de ingreso: Al analizar las barreras de ingreso, surge de total necesidad resaltar el contexto actual en el que se desarrolla la actividad de agencias de turismo, siendo este un rubro afectado directamente de forma negativa por la condición de pandemia COVID-19 que se encuentra presente en toda la República Argentina. Considerando esta reseña, aquel ingresante que quiera formar parte de esta industria, en primer lugar, hay que destacar la inscripción en ente fiscales correspondientes, la inversión inicial en la moneda local, habilitaciones iniciales, contratación de proveedores y recurso humano idóneo. Por

otro lado, generar vínculos con empresas proveedoras y conseguir aliados estratégicos es fundamental para llevar adelante el modelo de negocio.

Fuerza de los proveedores: Se encuentran diferenciados en productores, son aquellas agencias y organizaciones capaces de generar el producto o servicio turístico como hoteles, aerolíneas o empresas de transporte terrestre o marítimo. Y por otra parte las empresas intermediarias mayorista y operadores, que, si bien se encuentran en el satélite del mismo rubro, pueden en ocasiones ser proveedores directos de las agencias de cara al consumidor final.

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.

FODA, LOZADA VIAJES

Fortaleza

- Equipo humano
- Omnicanalidad, fuente de ventas
- Know how
- Certificación en proceso de calidad norma ISO 9001
- Equipo humano capacitado para el asesoramiento de viajes
- Identidad Corporativa
- Red de franquicias y cartera de productos
- Predisposición al desarrollo estratégico
- Trayectoria y expertise

Oportunidad

- Lanzamiento segunda marca
- Transformación Cultural
- Desembarco de low cost en Argentina
- Crecimiento del campus Lozada (desarrollo rrhh)
- Agencias que podrían convertirse en franquicias o ser propias
(posibilidad ante eventual absorción de agencias mas chicas)
- Organización Big data

Debilidades

- Medición del Clima pulso externo (clientes)
- Líderes coach en cada franquicia
- Falta de seguimiento en las franquicias
- Comunicación interna deficiente.
- Plan de carrera
- Jerarquización y priorización de objetivos estratégicos
- Transformador digital
- Campus Lozada.
- Modelo de negocio obsoleto tecnológicamente: sistema de información off line
- Medios de pagos / Alianzas estratégicas

Amenaza

- Situación coyuntural socioeconómica producida por COVID-19
- Crecimiento de la competencia
- Inestabilidad económica y política (Escenario electoral próximo, diputados y senadores)
- Consumidores más exigentes e informados
- Cierre de fronteras y aeropuertos

- Nuevas medidas gubernamentales Restrictivas
- 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

-

Este análisis FODA da cuenta que LOZADA VIAJES ,dentro de sus fortalezas y como un factor principal, cuenta con el equipo humano que integra la organización, al igual que su Know how y expertise. Por otra parte, su extensa red de franquicias y su amplia cartera de productos que posicionan a la marca en un alto grado de competencia.

En relación a las oportunidades presentes, será un desafío administrar de manera eficiente el uso y captación de nuevos datos (empresa big data), permitiendo a toda la organización conocer mejor el potencial mercado. El desembarco de nuevas empresas Low Cost en Argentina, la posibilidad de lanzamiento de una segunda marca y las agencias que podrán convertirse en nuevas franquicias, entre otras, serán oportunidades latentes.

En este sentido cabe resaltar que dentro de sus debilidades, subyacen de primordial importancia atender la deficitaria comunicación interna que se hace presente en toda la organización. Junto con ella, la creación de líderes coach, que se ocupen de trasmitirla de manera eficiente optimizando cada recurso.

Por último, pero no menor, las amenazas presentes que sitúan en un agudo escenario a LOZADA VIAJES, convierten en imperiosa la necesidad de transformarse. Como epicentro cabe mencionar la situación coyuntural socioeconómica producida por el contexto COVID-19 y la inestabilidad económica, junto a las medidas y nuevos decretos gubernamentales con el cierre de fronteras. Este análisis permite evidenciar la importancia de gestionar la comunicación organizacional de punta a punta, como una herramienta clave que adopte toda la institución. Experiencias exitosas han puesto de manifiesto que una buena comunicación interna moviliza, motiva y compromete a las personas en la consecución de objetivos. En un contexto tan dinámico que además requiere adaptarse rápidamente, dicho en palabras de su Directora Ejecutiva , *resulta de vital importancia que se comprenda cada vez mejor la revolución digital y como esta se aplica a través de las nuevas tecnologías* (Siglo 21,2020,p.25).

Marco Teórico

Para el presente marco teórico, es propicio conceptualizar los términos que se referencian a continuación: Comunicación organizacional, comunicación interna, líderes y liderazgo coaching.

Comunicación interna

Según Chiavenato (2009) toda organización funciona con base en procesos de comunicación, y su dinámica puede ocurrir cuando la misma se encarga que todos sus miembros estén debidamente conectados e integrados. Las redes de comunicación son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente. Lograr que todos los integrantes estén conectados desarrollando una comunicación interna eficaz implicará un apoyo a la estructura de la organización, la armonía en las acciones de la empresa va a estar estrechamente relacionado con la actitud que toman sus colaboradores, que deberán adaptarse a un mercado exigente, que evoluciona constantemente.

En contribución a esta tesis, según Brandolino, González Frigoli y Hopkins (2009) se puede definir a la comunicación interna no solo como una herramienta de gestión, sino también como una técnica. Es un medio para alcanzar un fin, y se entiende que la prioridad, el foco, es la eficacia en la recepción del mensaje y en la comprensión del mismo. Corresponde a la comunicación específica dirigida al público interno de la empresa: todo el personal. Surge a partir de la necesidad de generar un entorno productivo armonioso y participativo.

A propósito de esto, tal y como lo describe Ritter (2008) Las funciones principales de la comunicación interna son: **1.** Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente. **2.** Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos. **3.** Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas. **4.** Satisfacer las necesidades de información y comunicación interna. **5.** Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.¹⁵ **6.** Profundizar en el

conocimiento de la empresa como entidad. 7. Desarticular las subculturas negativas, como por ejemplo las de los departamentos como compartimentos estancos. 8. Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa. 9. Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización. 10. Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles. 11. Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión. 12. Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales. 13. Reducir los focos de conflicto interno partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros (Ritter, 2008, 7p)

Liderazgo coach

El liderazgo según Robbins y Judge (2009) es una aptitud que poseen las personas para influenciar a un grupo con el objetivo de lograr metas preestablecidas, la fuente de dicha influencia es la autoridad con la que viene aparejado un puesto jerárquico. Aun así en muchas organizaciones hay personas que son líderes y no ocupan un puesto jerárquico como así también personas en puestos jerárquicos que no son líderes. Si bien existen diversos tipos de líderes, se precisará acerca del liderazgo coach.

El Coaching es una técnica flexible y puede ser aplicado en todo tipo de organizaciones. El coaching es una relación en el cual el coach se compromete a ayudar al aprendiz, para que este en el lugar de resultado siga cierto camino.

El coach es más que un líder, porque es al mismo tiempo:

1. Un preparador de personas, un entrenador y un profesor.
2. Un orientador de personas que les proporciona objetivo y dirección.

3. Un líder es innovador, porque busca el cambio por medio del trabajo creativo del aprendiz. Es un creador e impulsor de talentos humanos (Chiavenato, 2009, p.372).

Tomando los principales conceptos desarrollados anteriormente, a modo de cierre conceptual, concluimos que: En el contexto actual, las organizaciones se exponen a cambios de escenarios altamente vertiginosos que los desafía permanentemente a rever sus planes de negocios, su misión y visión, y a reformular las metas modificando los plazos, con una tendencia orientada a disminuir costos y hacer eficiente los recursos.

Para afrontar estos cambios resulta necesario optimizar el uso de las herramientas digitales, de manera tal que nos acerque, a pesar de las distancias, y que la información y los mensajes lleguen claros y rápidos. De igual manera el feedback que damos y recibimos.

Por otra parte, es imperioso identificar referentes capaces de acompañar el proceso y formar líderes coach versátiles que puedan adaptarse y empatizar con los colaboradores. Recae sobre ellos la mayor responsabilidad en transferir la cultura que adopta la organización, utilizando sus habilidades de comunicación y llegando a cada integrante.

Será necesario contar con el apoyo de todos los miembros en cada línea de mandos y fomentar el sentido de pertenencia, logrando empowerment necesario para luego llevar a cabo acciones deseables y el seguimiento correspondiente en post de alcanzar el logro de los objetivos.

Diagnostico

Como se analizó anteriormente, Lozada Viajes es una organización que se encuentra inmerso un momento de crisis mundial producido por pandemia sanitaria, producto de COVID-19. En este sentido, la empresa se ve obligada a transformarse y a tomar decisiones que repercutan en toda su estructura, alterando, adaptando y re planificando acciones que sostengan el cumplimiento de los objetivos.

Esta situación agudiza la necesidad de contar con gerentes y mandos medios formados en liderazgo coach que permitan mejorar la comunicación presente, logrando fluidez en la circulación de información entre la casa central y las franquicias.

Dentro de sus funciones, el líder, se presenta como facilitadores de la comunicación, impulsando el cambio, orientando al resultado, desarrollando las relaciones y el trabajo en equipo.

En este contexto, donde la presencialidad y todo tipo de reuniones se ven irrumpidas, toma mayor relevancia la oportunidad de utilizar nuevas tecnologías y el uso eficientemente de las herramientas digitales, como medio central para la comunicación entre diferentes actores de la organización.

Siguiendo la lógica de expansión de Lozada y particularmente haciendo referencia a la necesidad de contar con personal que pueda desempeñarse tanto en canales offline como online, las herramientas citadas son tanto el medio como el fin.

Conclusión Diagnostica

Con el objetivo de mejorar la productividad de la empresa y acompañando el “espíritu LOZADA”, resulta indispensable contar con un plan de comunicación digital eficiente y la formación de líderes coach, como la mejor opción para avanzar en este contexto, planificando a corto, mediano y largo plazo.

Este punto posibilita controlar aspectos centrales que le permitan a la organización un crecimiento sostenido y prever resultados inesperados.

Considerando lo antes mencionado, la información deberá comunicarse de manera clara y centralizada, a tal punto que pueda ser recibida por todos los

colaboradores de la organización en todo momento y en cada lugar.

Las herramientas digitales permiten mantener una comunicación constante llegando a todos los miembros de la organización, generando una positiva comunicación bidireccional. En conjunto con el envío de Feedback, que tiene como finalidad, la construcción permanente y mejorar la visibilidad del rendimiento de los recursos en tiempo real, se alcanzaran mejoras esperadas.

Atento a lo mencionado en el apartado anterior y presente, comunicamos la propuesta de comunicación y capacitación en lideres coach como alternativa viable.

Plan de implementación

Objetivo general

Implementar un plan de comunicación interna personalizado, y un programa de formación para líderes coach en Lozada Viajes, con el propósito de incrementar su productividad en un 10%.

Objetivos específicos

- Definir como nuevo medio de comunicación el uso de la herramienta digital Wordplace.
- Capacitar en materia de liderazgo coach a puestos gerenciales y líderes de áreas.
- Implementar como medio de comunicación bidireccional, la herramienta StarMeUp y BetterMe

Alcance

Empresa LOZADA VIAJES, sito en la Provincia de Córdoba Capital, donde radica la casa central y con extensión a cada franquicia. Contemplando un plazo de 6 meses, comenzando en el mes de Agosto del año 2021, culminando el mes de Enero 2022.

Considerando el contexto vigente, producto de la emergencia sanitaria producida por COVID-19 el plan se llevara a cabo de manera virtual.

Acciones

- Capacitar a toda la organización en el uso de la herramienta digital Wordplace.

En la actualidad considerando las distancias entre la casa central y franquicias de LOZADA VIAJES, sumado al contexto en perfeccionar los mecanismos el que se encuentra inmerso, resulta imperiosa la necesidad de internos de comunicación para disponer de una mejor información que respalde un exitoso y fluido comportamiento de los procesos y la toma de decisiones a nivel organizacional.

Centralizar la información en una única herramienta digital como Wordplace, nos permite conectar con cada recurso a pesar las distancias y comunicar de diferentes maneras todo tipo de información organizacional.

Wordplace es una herramienta de comunicación que conecta a todos los miembros de la 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.

Ayuda a que los equipos de comunicaciones sean más exitosos, ya que mejora la interacción con comunicaciones estratégicas, aumenta la visibilidad de los líderes y amplifica la cultura empresarial.

La capacitación presencial es costosa y lleva mucho tiempo. Con los videos en vivo, cualquier persona puede grabar una sesión y compartirla en Wordplace para que las personas la sigan en el momento o la vean más tarde.

Es muy fácil usar los me gusta y las reacciones en las publicaciones para celebrar un trabajo bien hecho. También puedes usar el botón "Gracias" en la página del perfil de un colega para enviarle un mensaje. Su superior también recibirá una notificación.

Puedes agregar a los empleados recién incorporados a su propio grupo para que se conecten, compartan recursos y se sientan parte de la comunidad desde el primer día. (Ver anexo 1)

Esta nueva modalidad, será presentada a los diferentes integrantes, durante el mes de Agosto 2021, vía zoom, en tres fases por grupos y con reuniones semanales, iniciando el día Lunes 02.

En la primera fase, dirigida al nivel gerencial y departamento de recursos humanos propio. Respecto a la segunda fase, serán invitados los lideres de áreas. Continuando con la tercera fase y cerrando el ciclo de comunicación, tendrá alcance a todo el remanente de recursos y se realizará vía mails, suministrando información del nuevo portal con el instructivo de acceso y demo interactiva. En el mismo cuerpo del mail, se adjuntará link que dará lugar al primer live de bienvenida, que se encontrará a cargo de un directivo a definir de LOZADA VIAJES.

Esta acción será liderada por un facilitador externo, especialista en recursos humanos, y acompañada por un IT en sistemas externo. (ver anexo5)

Todo el proceso será acompañado desde el área de recursos humanos de la empresa.

En la presentación se compartirán las principales herramientas de WORDPLACE y los beneficios del portal.

Los recursos necesarios son;

- ✓ Licencia portal Wordplace
- ✓ Equipos tecnológicos (computadora, tablet ,teléfono celular)
- ✓ Conexión a internet
- ✓ Profesional externo de RRH
- ✓ Departamento RRHH Lozada Viajes
- ✓ Personal interno del departamento de sistemas
- ✓ IT Sistemas

Presupuesto;

- ✓ Licencia portal Wordplace \$55.2000
 - ✓ Profesional de RRHH \$110.000
 - ✓ IT en sistemas \$43.000
- Gasto total; \$208.200

➤ Mediante capacitaciones, se formaran en materia de liderazgo coach a líderes de áreas y puestos gerenciales.

Convertir a las personas en líderes requiere managers innovadores y visionarios capaces no solo de identificar y anticipar las habilidades que necesitarán los líderes futuros, sino también de brindarles a las herramientas necesarias para adquirirlas.

El liderazgo y el coaching se instalan como habilidades blandas imprescindibles para los colaboradores de cualquier empresa o institución, desde empleados junior hasta gerentes y Ceos.

Por lo antes mencionado resulta ineludible la formación constante y capacitación en nuevos roles de quienes lideran aéreas o departamentos. Este plan de formación propone la capacitación en liderazgo coach con el fin de desarrollar

habilidades y capacidades que necesitan los recursos para alienarse a los nuevos desafíos y adversidades, considerando que tales herramientas son esenciales no sólo para lidiar con los desafíos futuros, sino también para triunfar en ellos y potenciarlos

Dicho plan tiene alcance a un total de 11 líderes, entre ellos;

Integrantes de la Dirección ejecutiva y financiera, gerentes de producción, comercial, calidad y desarrollo, gerente de gestión, marketing y comunicación, responsable de brand marketing, administración, deposito y ventas.

La elaboración fue prevista para llevarse a cabo de manera virtual, asistido por el departamento interno de RRHH.

El primer curso iniciará el día 01 del mes de Setiembre, bajo el título de Jornada sobre Neuroliderazgo. Es gratuito y tienen una carga horaria de 2hs. La Jornada se guiará en torno a: Procesos de toma de decisiones, atención, gestión de emociones, comunicación y gestión de reconocimiento.(Ver anexo 2)

El segundo curso se realizará en dos etapas, iniciando el día 20 de Septiembre al 17 de Diciembre, y completando el segundo periodo desde el 10 de Enero al 21, bajo el título de Liderazgo estratégicos a distancia. Contiene una carga horaria de 60hs divididos en 2 módulos de 8 unidades. El mismo se cursara en 4hs semanales sobre un total de 15 semanas (ver anexo 3)

Los recursos necesarios son;

- ✓ Equipos tecnológicos (Computadora, tablet, teléfono celular)
- ✓ Conexión a internet
- ✓ Profesional de RRHH
- ✓ Departamento RRHH LOZADA VIAJES

Presupuesto;

- ✓ Curso Jornada de Neuroliderazgo, Gratuito
- ✓ Curso Liderazgo estratégico, \$4770 por persona, total \$52.470
- ✓ Profesional de RRHH \$ 110.000

Gasto total; \$162.470

➤ Implantar como medio de comunicación bidireccional, la herramienta BetterMe.

La dinámica del mundo actual, las distancias propuestas por el contexto de pandemia COVID-19 y los avances tecnológicos, desafían a la organización a fortalecer su cultura y hacer eficiente su comunicación interna. La comunicación como tal, es un factor central de toda cultura organizacional, es por esto que resulta necesario elaborar un plan que conecte a toda la dotación de personal.

Para la comunicación y los líderes que llevan a delante las transformaciones culturales, resulta de vital importancia reconocer y dar feedback permanente, factor que permite construir relaciones solidas y generan sentido de pertenencia. Más allá de cumplir con tareas asignadas por los líderes, los colaboradores deberán sentirse fuertemente conectados y trabajar juntos hacia un mismo objetivo.

En este sentido, el plan propone utilizar BetterMe y StarMe Up, herramientas digitales gratuitas teniendo Wordplace, fundadas por el mismo creador de Facebook. (Ver anexo 4)

A propósito de esto, cabe destacar que ambas herramientas digitales posibilitan empoderar el liderazgo de colaboradores al construir una cultura donde el desarrollo profesional mejore, impulsando el crecimiento de las personas a través de mayor visibilidad, reconocimiento y feedback. A demás la propia aplicación, genera datos estadísticos que colabora con el control de interacción que podrá ejecutar el analista de recursos humanos.

La capacitación se llevara a cabo la primera semana de cada mes (Septiembre, Octubre y Noviembre), en el periodo completo de 3 meses totales. Estará liderada por el departamento de recursos humanos interno con el acompañamiento del área de sistemas. Se dictará en tres fases por grupo, de manera online y mediante la plataforma de Wordplace. La invitación se comunicara vía mail y tendrá contenido del nuevo portal, con instructivo de acceso y demo interactiva.

En la primera fase, dirigida al nivel gerencial y departamento de recursos humanos propio. Respecto a la segunda fase, serán invitados los líderes de aéreas. Continuando con la tercera fase y cerrando el ciclo de comunicación, tendrá alcance a todo el remanente de recursos

Los recursos necesarios son;

- ✓ Equipos tecnológicos (computadora, tablet, teléfono celular)
- ✓ Conexión a internet
- ✓ Departamento RRHH, Lozada Viajes
- ✓ Profesional de RRHH
- ✓ Personal interno del departamento de sistemas

Presupuesto;

- ✓ Licencia StartMe Up y Better Me, sin costo
- ✓ Profesional de RRHH, \$90.000
- ✓ Gasto total; \$ 90.000

Diagrama de Gantt

Semanas	Actividad	Agosto					Septiembre					Octubre				Noviembre					Diciembr				Enero						
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5		
5	Implementación Workplace	█	█	█	█	█																									
16	Capacitación líderes coach						█					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█						
3	Implementacion BetterMe						█					█					█														

Impacto de la implementación

Para medir la eficiencia sobre la inversión realizada utilizamos el cálculo de ROI o retorno de la inversión, el cual relaciona lo que se espera ganar con la propuesta, sobre los gastos.

En cuanto a los costos involucrados en el proceso del Plan de Comunicación Interna y Liderazgo Coach se deben considerar aquellos recursos propios y externos para determinar el presupuesto del mismo.

Costos involucrados en el presupuesto

Descripción	Costo	Total
Honorarios Profesional RRHH (investigación, planificación, implementación y seguimiento)	RRHH externo: \$110.000	\$550.000
IT Sistemas	\$43.000	\$43.000
Licencia Wordplace	\$55.200	\$55.200
Licencia BetterMe	\$	\$
Cursos liderazgo	\$52.470	\$52.470
	TOTAL	\$700.670

A partir de la información suministrada en la información financiera y los estados de resultados de LOZADA VIAJES, donde el resultado del ejercicio al 31/12/2018 es de \$14.239.286,11. Al aplicársele a dicho valor el porcentaje de inflación del 2019 (53,8%), la inflación correspondiente al periodo 2020 (36.1%) y lo que va acumulado hasta mayo es 17.6 %, daría una proyección para el cierre del ejercicio 2021 un valor aproximado de \$35.051.773,68.

Continuando con el cálculo del ROI, sobre este último valor, es necesario especificar el porcentaje de rentabilidad anual que se espera recuperar con la implementación del plan, el cual conlleva un costo total de \$700.670. Para este caso se espera generar un aumento en la productividad de la empresa de un 10% para el ejercicio 2021.

	<i>Beneficio de la propuesta</i>	<i>Costo de la propuesta</i>
<i>ROI</i>	3.505.177	- 700.670
	700.670	x 100
	=	
	400%	

El porcentaje que se obtiene del cálculo permite inferir la rentabilidad que tendrán las inversiones realizadas y que se plasmarán en cierre del ejercicio 2021. Esto significa que por cada \$100 invertido en el plan presentado, la misma recuperará \$400.

Conclusiones y recomendaciones

A modo de cierre y como conclusión final, se evidencia en el presente trabajo la importancia para la organización en contar con un propicio plan de comunicación que contenga alcance a todos los recursos.

La comunicación interna es transversal a toda la organización, y atraviesa a todos los que forman parte de esta. En este sentido, el presente trabajo resalta la comunicación y la formación de líderes coach siendo conectores indispensables para construir relaciones fuertes, mejorando el clima laboral, generando sentido de pertenencia e incrementando la productividad, entre otros.

De esta manera, considerando el contexto actual, el plan que se presenta a Lozada Viajes, propone a través del uso de plataformas digitales, contar con herramientas de comunicación bidireccional que permitan acompañar el proceso de cambio, haciendo efectiva la transmisión de información y obteniendo como resultado un crecimiento sostenido, sin perder competitividad.

Este nuevo modelo de comunicación, acompaña la misión de la empresa e incluye un plan de desarrollo para líderes, que incorpora el coaching con el propósito de adquirir habilidades blandas y generar mayor capacidad a la hora de transmitir el mensaje organizacional.

Considerando que de acuerdo al plan presentado, solo se abordaron los ejes de comunicación y capacitación, se recomienda el nombramiento de una persona capacitada, idónea, que se desempeñe como transformador digital en cada departamento y franquicia, siendo referente, reforzando toda comunicación de trascendencia, clarificando lo comunicado y generando mayor impacto en la recepción de lo que se pretende comunicar.

Por último, con el objetivo de continuar fortaleciendo la identidad corporativa de Lozada Viajes, se sugiere diseñar grupos de trabajo que interactúen a diario con las franquicias, fomenten mayor sentido de pertenencia, elaboren objetivos de corto plazo y puedan realizar seguimiento de su accionar, con el propósito de convertir esa debilidad en fortaleza.

Bibliografía y referencia

Libros

- González Frigoli, M, Hopkins,N (2009). Comunicación interna. Buenos Aires
- IdalbertoChiavenato(2009).<https://www.academia.edu/29923149/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-McGrawhill-2da-Edicion.pdf>
- Ritter, M. (2008). Comunicación organizacional. Buenos Aires; La crujía
- Robbins, S. y Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional. Decimotercera edición. México: Ediciones Pearson educación.
- TFG Santiago Emmanuel García (2020). Lic En Gestión Turística. A través de la Metodología de Design Thinking: Lozada Viajes.

Artículos

- Facebook Lozada Viajes. (23 de marzo de 2016). Facebook Lozada Viajes. www.lozadaviajes.com
- Gobierno de la nación.(Abril 2021) Agencias autorizadas Hogares. Incidencia de la pobreza y de la indigencia. Resultados del segundo semestre de 2020
- Indec línea de pobreza. (Abril 2021) .Informe técnico: Encuesta Permanente de Inflación a galope. (Abril 2021).INDEC <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-46-152>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.(Noviembre 2002).Política Ambiental Santander TradeMarkets. (2019). Argentina: Política y Economía
- Turismo en tiempos de coronavirus.(Mayo 2021)
- Universidad Siglo 21. (2021). Lectura 1 - Lozada Viajes. Lección 6 - Omnicanalidad.

Páginas webs

- <https://www.facebook.com/lozadaviajes/posts/fue-en-1987-cuando-cecilia-trigo-de-lozada-y-facundo-lozada-tomaron-el-impulso-y/1016486281731526/>
- <https://www.argentina.gob.ar/salud/coronavirus-COVID-19>
- <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/turista/agencias-de-viajes-autorizadas>
- <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79981/norma.htm>
- <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y->

economia

<https://www.ibm.com/ar-es>

<https://www.forbesargentina.com/today/covid-e-inflacion-alza-gobierno->

<https://www.glassdoor.com.ar/Pago-mensual/Globant-Analista-De-Recursos>

<https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/pages/quienes-somos>

<https://os.starmeup.com/es/people-analytics.html>

ANEXOS

Anexo 1

The screenshot displays the Workplace interface. On the left, a sidebar contains navigation options: 'Inicio', 'Notificaciones', 'Chat', and a list of groups including 'Novedades de la empresa', 'Equipo de ventas', 'Equipo de Londres', and 'Equipo de planificación de proyectos'. The main content area shows the 'Novedades de la empresa' group page, which is an 'Open Group' with 6,472 members. The page features a 'Chat' tab and a live video by Primrose Contreras, titled 'Hi everybody! I wanted to give an update about our new working from home policy and how we can use Workplace to stay in touch.' The video has 5.1k views and a subtitle that reads 'Thanks for joining, I've got some exciting news to share with you today.' Below the video, there are 3.2 mil likes, 349 comments, and 98 shares. A poll by Dhruv Spencer is also visible, asking 'How often should we hold all-company meetings?' with the text 'We'd love to get your thoughts on how often we should hold these town hall style meetings. So please vote!'.

Interactúa con todos

- ✓ Usa los grupos para hablar con las personas adecuadas en el momento justo.
- ✓ Usa los videos en vivo para captar la atención de las personas.
- ✓ Usa las estadísticas para medir el impacto.

Anexo2



Buscá Cursos y Categorías



Categorías ▾
Cursos Online Zoom ▾
Cursos Online 24hs ▾
Cursos por Sede ▾
Programas Ejecutivos
Cursos Gratuitos
Capacitación In Company
Blog

Para agendar - Cursos a distancia con comienzo inmediato

Una vez que estés inscripto y hayas abonado el curso, deberás aguardar 96hs. hábiles para recibir en tu mail, el acceso a la plataforma virtual



DURACIÓN
2hs



PROFESOR
Miriam Berraondo

Valor del curso

Jornada Gratuita

INSCRIBIRME

Jornada Gratuita sobre Neuroliderazgo

Vamos a sumergirnos en el universo de las Neurociencias aplicadas al Liderazgo Organizacional en el ámbito empresarial.

Programa completo

Contenido

Objetivos

Destinatarios

Ubicación de la sede





Buscá Cursos y Categorías

Categorías ▾
Cursos Online Zoom ▾
Cursos Online 24hs ▾
Cursos por Sede ▾
Programas Ejecutivos

Jornada Gratuita sobre Neuroliderazgo

- Procesos de toma de decisiones
- Atención
- Gestión de emociones
- Comunicación
- Gestión de reconocimientos.

Importante: No se emitirán certificados de participación en esta jornada gratuita.

Anexo 3

Presentación

Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas, ya no importan sólo la preparación, y la experiencia, sino como nos manejemos con nosotros mismos y con los demás. La nueva medida da por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos en el empleo; en cambio se concentra en ciertas cualidades personales, tales como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión. Las aptitudes humanas constituyen la mayor parte de los ingredientes que llevan a la excelencia laboral, muy especialmente, al liderazgo.

Modalidad: A distancia



100% a distancia



Material descargable



Acompañamiento de tutores



En vivo o acceso a las grabaciones

Liderazgo Estratégico

Adquierá conocimientos para mejorar sus habilidades en las relaciones interpersonales

Temario

2 Modulos • 8 Unidades • Carga Horaria 60 horas

▾ Modulo 1: El liderazgo y la gestión del Capital Humano.

▾ Unidad 1: Liderazgo

- Tema 1: Definición y tipos de liderazgo
- Tema 2: Cualidades del líder
- Tema 3: Formas de gestión del liderazgo

▴ Unidad 2: Gestión de equipos de alto rendimiento

▴ Unidad 3: La inteligencia emocional en la empresa

▴ Unidad 4: Motivación y automotivación

▴ Modulo 2: Poder, comunicación y creatividad.

Anexo 4

Vista previa de App Store

Abre Mac App Store para comprar y descargar apps.



BetterMe | by StarMeUp OS 4+

Herramienta de desempeño 360°

Globant

Diseñada para iPhone

★★★★☆ 4.2 • 28 valoraciones

Gratis

Capturas de pantalla del iPhone



StarMeUP

Soluciones ▾

People analytics

Recursos ▾

Blog

Soporte

Ingresar

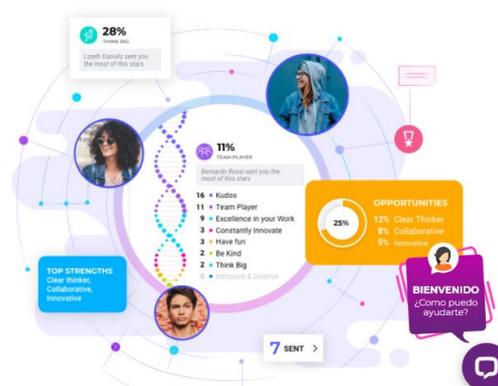
Contactanos

Esp ▾

Crea equipos de alto desempeño

Incrementa tu productividad al alinear los objetivos de tus colaboradores con los de tu organización mediante feedback en tiempo real. Asegúrate de que cada objetivo sea cumplido y de que todos entienden el impacto que tienen en la compañía.

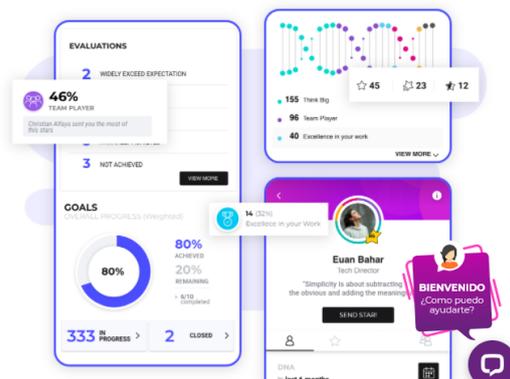
Contáctanos



Una plataforma dinámica que hace de la cercanía lo más importante

Nuestra solución fue diseñada para impulsar la confianza y el compromiso que las personas sienten hacia la organización, sin importar dónde se encuentren. Construye un espacio donde todos elijan trabajar porque se sienten parte de una cultura que los ubica en el centro y que promueve las conexiones emocionales con sus colegas.

Contáctanos



RRHH

Crea una cultura que promueva las conexiones y el reconocimiento entre pares

Al unir habilidades blandas junto a objetivos lograrás mejorar la experiencia de tu gente. Haz que tu organización sea mucho más empática, inclusiva y diversa al incrementar las conexiones, los vínculos humanos y el reconocimiento entre pares. Construye una cultura que se centre en la experiencia de tu gente y ve por tí mismo cómo aumenta tu éxito.

MANAGERS

Obtén insights sobre lo que motiva a tus equipos y logra que todos den lo mejor de sí

Gestiona tus equipos de manera eficiente al promover relaciones valiosas con ellos. Nuestra plataforma te brinda información sobre cómo las personas colaboran diariamente, la frecuencia con que se dan sus conexiones y sus logros para que planees estrategias que aseguren su compromiso y productividad.

COLABORADORES

Genera relaciones significativas con tus colegas

Celebra fechas especiales, mantente actualizado con las últimas novedades de tus compañeros y conoce a quienes tienen mayor impacto dentro de la organización. Obtén visibilidad 360° sobre los logros de todos y felicitalos cuando realicen un trabajo excepcional. ¡Comparte lo que sientes!



BetterME

POTENCIANDO EL
DESARROLLO DE
TU ORGANIZACIÓN
CON FEEDBACK
CONSTANTE



Anexo 5

IBM Buscar

Servicios y consultoría **Servicios** Conozca más Descubre más

Servicios de aplicación
 Servicios de continuidad del negocio
 Servicios de consultoría empresarial
 Consultoría y servicios de nube híbrida
 Diseño y estrategia de negocio
 Servicios de ref
 Servicios de seguridad
 Servicios de soporte tecnológico
 Servicios de gestión de talentos
 Vea todos los servicios

Modernización y servicios importantes depende

Forrester: Automatización en resiliencia de la multinube (376 KB)
 los servicios gestionados en la nube (791 KB)

Hablemos

IBM Productos y Soluciones Servicios y consultoría Soporte y más información Explore más

Buscar

Servicios para procesos empresaria

Diseño y estrategia de negocio
 Servicios de multinube híbrida
 Gestión de talento
 Servicios de aplicaciones
 Servicios de ciberseguridad
 Servicios de soporte tecnológico
 Opciones de financiamiento de servicios
 Vea todos los servicios

Servicios para procesos empresariales

Servicios de inteligencia artificial
 Automation
 Big data & data platform
 Outsourcing Empresarial
 Edge consulting
 Transformación y consultoría financiera
 Consultoría de IoT
 Servicios estratégicos de abastecimiento y compra
 Consultoría de riesgos y gestión de fraudes

IBM Productos y Soluciones Servicios y consultoría Soporte y más información Explore más

Buscar

Los esenciales
 Principales productos
 Industrias
 Inteligencia artificial
 Automation
 Blockchain
Operaciones de negocios
 Cloud
 Analítica
 Infraestructura de TI
 Seguridad
 Cadena de suministro
 Opciones de financiamiento

Operaciones de negocios

Gestión de activos empresariales
 Gestión de instalaciones
 Ingeniería de sistemas
 Soluciones para el clima
 Vea todos los productos de Operaciones de negocios