

Universidad Siglo 21



“Mejora de la comunicación interna a través de la digitalización,
acompañada de la formación de liderazgo coach en Lozada Viajes y Turismo”

Alumno: Andrea Itatí León.

DNI: 34.362.622

Legajo: VRHU12642

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

Córdoba, 2021

Agradecimientos:

En primer lugar, quisiera agradecer a mis padres (Nelly y Gerardo) que me han ayudado y apoyado en todas las etapas de mi vida, a ellos que fueron mi sostén y mi razón de superación diaria.

En segundo lugar, quiero agradecer a la C.P Silvia Cabrera por motivarme a seguir y nunca rendirme, apoyándome y acompañando en cada instancia de examen.

Por último, quiero agradecer a mis amigos y a todas las personas que fueron parte de este proceso, por sus palabras de aliento, sus abrazos y los momentos compartidos.

Resumen

Lozada viajes y turismo es una empresa familiar de la provincia de Córdoba, nacida en los años 80 que diseñó una red de franquicias y logró posicionarse como líder de ese segmento en el interior del país.

Luego del análisis se pudo determinar que sus problemas centrales estaban enfocados en la falta de un plan de comunicación que unifique las gestiones de la casa central y sus franquicias, no teniendo canales de comunicación efectivos para la transmisión de información

y generación de sentido de pertenencia, motivo por el cual también fue necesario preparar a los mandos medios de la organización para el futuro a través de la técnica del líder coach.

Para solucionar estos problemas se generó un plan de acción que tuvo como objetivo implementar en Lozada Viajes y Turismo un plan de comunicación 2.0, que incorpore herramientas digitales que mejoren la participación de los franquiciados en la toma de decisiones y la formación de los mandos medios en el liderazgo coach, obteniendo por estas

implementaciones un beneficio del 10% sobre las ganancias totales de la organización.

Teniendo como retorno de inversión un 93% lo que hace al proyecto rentable para la organización.

Palabras Clave: Comunicación interna - Comunicación digital - Liderazgo coach

Abstract

Lozada Viajes y Turismo is a family business in the province of Cordoba, born in the 80s that designed a network of franchises and managed to position itself as a leader in that segment in the interior of the country.

After the analysis it was determined that its central problems were focused on the lack of a communication plan that unifies the management of the central house and its franchises,

not having effective communication channels for the transmission of information and generation of a sense of belonging, This is why it was also necessary to prepare the organization's middle managers for the future through the coach leader technique.

To solve these problems, an action plan was generated that aimed to implement a 2.0 communication plan in Lozada Viajes y Turismo, which incorporates digital tools that improve

the participation of franchisees in decision-making and the training of middle managers in the

leadership coach, obtaining for these implementations a benefit of 10% on the total profits of

the organization.

Having a 93% return on investment which makes the project profitable for the organization.

Keywords: Internal communication - Digital communication - Leadership coach.

Índice

Introducción.....	5
Análisis de Situación.....	8
Análisis Pestel	9
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	13
Análisis Foda	14
Marco Teórico.....	16
Comunicación interna.....	16
Redes sociales e intranet.....	16
Liderazgo coach.....	17
Diagnóstico y Discusión	19
Plan de implementación.....	20
Objetivo General	20
Objetivos específicos.....	20
Alcances	20
Implementación de Intranet corporativa.....	20
Implementación de red social empresarial	21
Capacitación en liderazgo coach	22
Marco de tiempo para la implementación.....	23
Evaluación del impacto de la implementación.....	24
Conclusiones	25
Recomendaciones	25
Bibliografía.....	26
Anexos	29
A. Programa de Liderazgo Coach	

Introducción

El presente reporte de caso será abordado sobre la empresa Lozada viajes y turismo quien tiene un gran desarrollo organizacional en su casa central con medios de comunicación efectivos, pero falla en la comunicación con sus asociados a través de franquicias distribuidas a lo largo y ancho de la Argentina.

Lozada viajes y turismo es una empresa del sector turístico de la provincia de Córdoba, que inició sus actividades en 1987 cuando un joven matrimonio decidió colocar una agencia de viajes, este emprendimiento será luego una empresa familiar al sumarse tres años más tarde sus hijos.

Gracias a su crecimiento en 1996 expande su estructura y apuntan a otro segmento del mercado ofreciendo viajes de negocios a las empresas de Córdoba, además de seguir llevando adelante los viajes vacacionales.

En 2004, se concreta la apertura de tres sucursales en las localidades de Las Varillas y Cerro de las Rosas y en el microcentro porteño siendo la primera sucursal fuera de su provincia natal, de manera paralela a las aperturas la empresa fue diseñando su proceso de expansión a través de la red de franquicias con la finalidad de poder llegar a mayor cantidad de clientes.

El primer reconocimiento a Lozada Viajes llega de la mano de Visa en el año 2009 cuando esta es elegida la empresa de turismo preferida en el interior de la Argentina.

Se registra que el 2014 es un año de cambios para empresa debido a que la dirección es tomada por su hijo Juan Cruz quien decide renovar los equipos de trabajo y la gestión empresarial con el fin de que Lozada siga siendo la empresa número uno en franquicias turistas.

Cuatro años más tarde obtiene una certificación internacional de calidad avalada por el conjunto de normas ISO 9001, para poder lograrla la compañía tuvo que reordenar sus procesos y procedimientos

Actualmente la empresa está presente en 12 provincias argentinas, siendo la red de franquicias más grande del país.

Se evidencia como problema central en esta compañía que la estructura organizacional está bien desarrollada en su casa matriz, pero no así en el relacionamiento con la red de franquicias distribuidas a lo largo y ancho del país debido a que tiene procesos rígidos y falta de sentido de pertenencia de los franquiciados es por esto que es necesario afianzar los procesos comunicacionales entre estos, además de formar a los líderes de cada

franquicia en el coaching con el fin de mejorar a los equipos de trabajo brindando herramientas que generen un desarrollo de competencias.

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

Laurenti Verónica (2017) en su trabajo final de grado un proyecto de aplicación profesional realizado sobre la municipalidad de Ulapes, de la provincia de La Rioja propone que el arte de comunicar se ha convertido con el transcurso del tiempo y la evolución de las sociedades en una herramienta indispensable en toda organización. Si bien la comunicación interna en las organizaciones es un tema difícil de ser reconocido o tratado de manera adecuada, hoy en día, las organizaciones tanto privadas como públicas, reconocen la necesidad e intención de una adecuada gestión en la comunicación interna, con el objetivo de aprovechar y cuidar su capital humano, siendo el mayor atributo que posee y debe vigilar la organización. Rizzoti, María Virginia (2020), quien realiza un reporte de caso sobre la empresa Lozada Viajes de la provincia de Córdoba propone que actualmente las personas, empresas y organizaciones se encuentran inmersas en un mundo interconectado, donde las relaciones a través de las redes sociales y los medios son cada vez más usuales, convirtiendo a las nuevas tecnologías o TICs (Tecnologías de la Información y la Comunicación) en algo totalmente cotidiano para aquellas. Frente a ese desarrollo, ha aumentado también la importancia y el interés de la aplicación de aquellas tecnologías al día a día de las empresas para el logro de una buena imagen y la captación de públicos, dejando de esta manera el “bajo perfil” como una devaluada estrategia empresarial. (pag.6)

En lo que refiere al liderazgo coach Lesquerre Agostina (2020) en el reporte de caso realizado sobre Man-Ser indica que el Coaching es una alternativa importante para las organizaciones, para lograr que las cosas pasen, en la medida que se hagan cargo de lo que están construyendo o destruyendo. A través de la construcción de un clima y unas condiciones laborales adecuadas. Lo cual da como resultado la eficiencia de los procesos. Esto se logra a partir del trabajo con directivos, dado que la organización es el reflejo del estilo de dirección.

La relevancia que tiene la mejora de comunicación para Lozada Viajes radica en la necesidad de que la organización oriente sus esfuerzos a la comunicación interna de la misma manera que lo hacen con sus clientes debido a que se están enfrentando a un cambio de paradigma en donde las personas necesitan contar con información, esto debe ser parte de la estrategia de las empresas, que acompañado por el coaching como estilo de liderazgo, que pueda no solo reflejar un estilo de dirección sino también el desarrollo de los equipos de trabajo con el fin de fomentar el desarrollo y perfeccionamiento de las competencias de cada colaborador.

Se puede concluir que la comunicación no puede ser un elemento aislado de la planificación estratégica y que junto con un liderazgo en el coach deben generar un espacio de desarrollo organizacional que permita no solo el crecimiento de la organización sino también de las personas.

Análisis de Situación

Lozada viajes y turismo es una empresa Cordobesa dedicada a la comercialización de paquetes turísticos nacionales e internacionales con 30 sucursales a lo largo y ancho de la Argentina.

La misión que tiene la organización es Facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento para los socios franquiciados, dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros; despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión. (Canvas, Universidad Siglo 21, 2021)

“Su visión es Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina y los valores que la rigen la calidad, creatividad, calidez e integralidad”. (Canvas, Universidad Siglo 21, 2021)

Dentro de sus políticas de calidad se destacan una visión humanística en la empresa, el interés por el bien común, la confianza en los miembros de los equipos de trabajo, la producción de servicios de calidad para sus clientes en donde el viajero se sienta acompañado desde que adquiere su producto hasta su regreso al hogar, además de fomentar relaciones abiertas con cualquiera de sus asociados a través de las franquicias.

Las principales políticas en recursos humanos que profesan son el impulsar el crecimiento y desarrollo de los colaboradores, de acuerdo con las necesidades futuras de la compañía, motivando a sus trabajadores con el fin de conseguir un excelente clima laboral y asignando a los recursos humanos un trabajo interdisciplinario con el resto de las áreas de manera tal de compartir las responsabilidades a la hora de la definición de objetivos, buscando que el personal se mantenga competente a lo largo del tiempo siendo su capital humano una ventaja competitiva.

En relación con la organización interna cada franquicia es autónoma en relación con la selección y manejo del personal de sus colaboradores internos, manejo de su administración y contaduría interna, manejo de redes sociales y relaciones públicas, por mencionar algunas. Sin embargo, en el caso de que necesiten asistencia o asesoría sobre algunos de estos aspectos o cualquier otro, cuentan con el apoyo de la casa central.

El organigrama de la casa central se divide en 4 niveles jerárquicos, dirección, dirección ejecutiva quien tiene a su cargo 5 departamentos comandados por gerentes y personal operativo.

Luego de conocer la situación de la compañía es necesario que se realice un análisis que permite visualizar como los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales afectan a la compañía en lo que refiere al macroentorno.

Análisis Pestel

Factores Políticos

La política juega un factor preponderante en la vida de las empresas las decisiones que toman los líderes de las naciones generan también una adecuación de las políticas empresariales en Argentina desde diciembre de 2019 gobierna el Dr. Alberto Fernández representante del frente de todos, desde que asumió su principal desafío fue el poder ordenar la economía del país, pero a cuatro meses de iniciar su mandato se desato una pandemia que truncara todos los deseos de crecimiento, pasando de una agenda de crecimiento para el país a una situación sanitaria inédita en donde lo más importante es poder preservar la salud de los habitantes.

Ante esta situación el 20 de marzo de 2020 se anunciaba una cuarentena que tendría como fin el poder preparar el sistema de salud para que los hospitales pudieran dar respuesta a quienes se infecten con el Sarscov-2 o Coronavirus una enfermedad de índole respiratoria que dejo ya más de 3 millones de muertos en todo el mundo.

Una de las industrias más golpeada fue y sigue siendo en la actualidad el turismo debido a que estas debieron cerrar sus puertas y comenzar a reprogramar los boletos vendidos y asistir aquellos que quedaron fuera del país producto del cierre de fronteras que se extendió hasta el mes de octubre con estrictos protocolos de seguridad, durante ese tiempo la industria estuvo sin actividad, en 2021 las empresas de viajes y turismo tienen que volver a cerrar las puertas para lo que son viajes grupales y salidas al exterior debido a que surgieron nuevas variantes más contagiosas del Sarscov-2 como lo son la de Manaus (Brasil) y Reino Unido (Inglaterra) que ya tiene transmisión comunitaria en el país.

Solamente este habilitado el turismo interno individual y los viajes de negocio o trabajo dentro del país.

El Gobierno ratificó que las fronteras del país seguirán cerradas para fines turísticos hasta el 30 de este mes y que continuarán suspendidos los vuelos provenientes del Reino Unido, de Chile, Brasil y México, además de disponer rigurosas medidas sanitarias para quienes ingresen a la Argentina, que incluyen una serie de testeos de coronavirus y aislamiento preventivo para los viajeros.(...) Se reiteró la disposición que suspendió los viajes internacionales grupales, de egresados y egresadas, jubilados y jubiladas, de estudio, para competencias deportivas no oficiales; de grupos turísticos y de actividades recreativas y sociales, en forma genérica. (Pagina 12, 2021, <https://shortest.link/kcg>).

Factores Económicos

La economía Argentina en los últimos 10 años se fue deteriorando llegando a tener los niveles más alto de inflación, deuda pública, pobreza y desocupación luego de los últimos

cuatro años del gobierno de Mauricio Macri y en ese contexto el Gobierno Nacional tuvo que hacerle frente al caos que provoca la pandemia.

Las principales medidas económicas tomadas para el sector turístico la inclusión al ATP (programa de asistencia al trabajo), el programa de reactivación al turismo, el plan de capacitación para todos los empleados del sector, pagos extras de 10.000 pesos para los trabajadores, creación del programa previaje, que fomenta el turismo interno.

En la Argentina, la industria de viajes y turismo podría finalizar este año con pérdidas económicas estimadas en US\$ 25.600 millones debido a la pandemia del coronavirus. Además, se espera una caída de unos 882 mil puestos de trabajo vinculados a esta actividad que aporta aproximadamente el 10% del PBI local. En América Latina y el Caribe, las pérdidas económicas se estiman que van a llegar a los US\$ 230 mil millones según el organismo. A nivel global, las pérdidas de empleos alcanzan los US\$ 121 millones y vamos en camino hacia el peor escenario, con una caída prevista de 197

millones a fin de año. (Muscatelli, 2020, <https://shortest.link/kci>)

Factores Sociales

Los consensos sociales aceptados por todo el mundo se rompieron con la llegada del nuevo Coronavirus debido a que obligo a las sociedades a cambiar sus hábitos para no enfermarse, esto llevo a dejar de compartir con los otros debido a que hay que mantener distancia de 2 metros con el otro, lavado de manos periódicas, uso de tapabocas en lugares cerrado y ventilación cruzada en los ambientes.

Los viajes no son lo mismo con la pandemia entre los requisitos obligatorios surgieron los test de detección del Covid-19 antes y después de cada viaje, las cuarentenas obligatorias luego de bajar de volver de vacaciones e incluso la prohibición de los estados de volar a lugares con mayor circulación del virus, el mundo de un día para otro se puso patas para arriba y el turismo como lo conocíamos no volverá hacer el mismo por lo menos en un futuro inmediato.

Quienes quieran viajar por el país de manera particular o individual deberán realizar los permisos que exigen cada uno de las provincias hacia donde uno se dirige ya sea sacando un permiso, o a través de las aplicaciones provinciales que permiten el ingreso por ocio o trabajo.

En el caso de los vuelos internacionales hacia los destinos habilitados lo que se solicita es lo siguiente:

Los viajeros/as deberán hacerse un testeo para poder abordar el avión con destino a la Argentina. Además, deberán hacerse un testeo al llegar al país y otro al séptimo día de ingreso. Esos test estarán a cargo del pasajero.

Quienes resulten positivos al ingreso deberán realizarse otro testeo de secuenciación genómica y, junto con sus contactos estrechos, cumplir aislamiento en los lugares que indiquen las autoridades nacionales, hasta su traslado seguro hasta la residencia si correspondiera.

La estadía en dichos lugares y el testeo de secuenciación serán a cargo del pasajero. Quienes resulten negativos al ingreso al país cursarán aislamiento en sus domicilios y deberán realizar un nuevo test para dar por concluida esa restricción a salir.

Quienes regresen del exterior están obligados a aislarse 10 días, contados desde el primer testeo realizado en el país de origen.

Se controlará que quienes regresaron de viaje estén cumpliendo el aislamiento en sus domicilios.

En caso de verificarse el incumplimiento del aislamiento, las autoridades deberán radicar una denuncia penal de acuerdo con los artículos 205 y 239 del Código Penal (por violación a medidas contra epidemias y desobediencia a autoridad pública).

El viajero/a deberá declarar los lugares en donde estuvo los últimos 14 días previos al reingreso al país.

Las autoridades insistieron además en su recomendación de no viajar al exterior" para todos los argentinos/as y residentes, especialmente aquellos que integran los grupos de riesgo, con el objetivo de evitar las dificultades y condiciones sanitarias exigidas al reingreso, considerando la rápida evolución de las condiciones epidemiológicas. (Página 12, 2021)

Factores Tecnológicos

Los avances tecnológicos son parte del desarrollo de las sociedades y la pandemia aceleró el uso de la tecnología en todos los estamentos de la población, hubo un boom en la digitalización ya sea para realizar compras de productos esenciales como para realizar turismo desde el hogar, algunas empresas vieron en este gran problema una gran oportunidad para brindarle a sus clientes la posibilidad de viajar sin necesidad de moverse de la casa.

De hecho, la Universidad Siglo 21 con el centro de internalización y Lozada viajes se animaron a realizar su primera misión virtual a España e Israel haciendo que los estudiantes vivan y sientan lo mismo que estar en el destino.

Más de 50 estudiantes y egresados tuvieron el mundo en su casa. Con la Misión Internacional a España se sumergieron en otra cultura, se capacitaron y vivieron virtualmente una experiencia inmersiva única, que van a llevar siempre en sus vidas.

A lo largo de una semana estudiantes y egresados conocieron España de una manera única. De la mano de grandes expertos y catedráticos, obtuvieron una certificación internacional en "Dignidad Humana y Derecho Público en tiempos de coronavirus".

Desde sus hogares descubrieron de manera lúdica la cultura y los paisajes españoles. Las actividades de turismo virtual, una noche de "master en tapas" y un Scape Room que debieron resolver de manera grupal, permitió que los y las misioneras se conocieran y formaran fuertes vínculos y amistades. (Universidad Siglo 21, 2020, <https://shortest.link/jzs>).

Esta será una nuevo nicho de negocio para reinventarse en tiempo de pandemia y generar ingresos que puedan paliar la difícil situación que les toca vivir.

Factores Ecológicos

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

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

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

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

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

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

Factores Legales

La actividad turística está resguardada por la ley 25.597 y las agencias de viaje al igual que Lozada están regidos por la ley 18.829, el convenio colectivo de trabajo aplicable al sector el 130/75 dependiendo del sindicato de empleados de comercio para la rama actividad turística.

El segundo análisis que se realizara será el de las 5 fuerzas de Porter que tiene como finalidad poder comprender el microentorno en el que interactúa Lozada viajes y turismo en relación con sus clientes, competidores y proveedores.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes en el caso de la industria del turismo es alto debido a la cantidad de agencias que existen y los precios competitivos de cada uno de ellas por lo tanto el cliente es quien puede elegir con que operador realizar su viaje.

Poder de negociación de los proveedores

En el caso de los proveedores el poder de negociación es acotado debido a que hay muchas opciones distintas para una misma plaza lo que lleva a que la agencia pueda cambiar de proveedor de acuerdo con las exigencias y los valores que este ofrezca.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Esta es una amenaza latente en el mundo del turismo debido a que los avances tecnológicos llevan a que ingresen nuevas empresas multinacionales con plataformas robustas que ofrezcan mejores ofertas que Lozada, aunque en contexto actual es poco probable el ingreso de nuevos competidores.

Amenaza de productos sustitutos

Hace algunos años comenzó a funcionar en el país una aplicación que permite la contratación de alojamientos en cualquier parte de la argentina entre privados siendo esta la principal amenaza de la compañía.

Rivalidad entre competidores

Los principales competidores de Lozada son Despegar quien tiene canales de ventas físicos y on line, siendo esta la numero 1 de Latinoamérica, Almundio que realiza ventas únicamente a través de la web y algunas franquicias en lugares de consumo masivo como shoppings, Booking que solo comercializa hoteles, TripAdvisor que es un canal online a nivel global y las agencias de viaje de las principales aerolíneas que tiene canales de ventas online y off line.

Tabla 1- Competidores de Lozada viajes- Manual de Inteligencia Estratégica Lozada 2018-2022

El último análisis que se realizará será el Foda que permite conocer las dimensiones internas de la organización.

Análisis Foda

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<i>Desarrollo tecnológico de sus canales de ventas.</i>	<i>Fallas en la comunicación interna entre la casa central y franquicias.</i>
<i>Convenio con Visa que garantiza una mejor financiación.</i>	<i>Escaso desarrollo de sus recursos humanos, en capacitaciones.</i>
<i>Tiene presencia en todo el país, a través de sus franquicias</i>	<i>Falta personal en el área técnica para el desarrollo tecnológico.</i>

<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<i>Ampliar la red de franquicias.</i>	<i>Situación Sanitaria que paraliza la actividad.</i>
<i>Organizar viajes para la tercera edad.</i>	<i>Retraso cambiario.</i>
<i>Contar con micros propios para turismo</i>	<i>Aumento de precios e inflación.</i>

Tabla 1- Análisis FODA-Fuente: elaboración propia.

El negocio de los viajes y turismo están en crisis producto del Covid-19 que azota al mundo, en donde prácticamente la posibilidad de viajar por el mundo es inexistente, en este periodo de Stan by de la industria estas deberían gestionar aquellos pendientes que serían imposibles estando en plena actividad, motivo por el cual desde la visión profesional de recursos humanos en el caso de Lozada debería mejorar la comunicación interna con sus franquiciados, debido a que solo lo hacen cuando surge un problema, en este momento difícil los responsables de la empresa tendrían que generar mensajes para llevar tranquilidad en momentos de incertidumbre.

También sería necesario formar a sus equipos de trabajo, especialmente a los responsables de llevar adelante una gerencia o jefatura para que estos puedan ser difusores de las novedades de la empresa además de gestionar a sus equipos para que sean mas competitivos a la hora de tomar decisiones.

Marco Teórico

Se abordarán en este apartado desde la teoría los conceptos centrales que forman parte de este trabajo de acuerdo con la mirada de distintos autores siendo estos, la comunicación interna, redes sociales empresariales e intranet y el liderazgo coach.

Comunicación interna

La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo. (Brandolini & Gonzalez Frigoli, 2008, pág. 25).

Cabanas Custodia y Soriano Asuncion (2014) indican que la comunicación sirve para verbalizar y hacer tangible a cada uno de los diferentes públicos de la compañía hacia dónde vamos, qué vamos a hacer, cómo lo vamos a hacer y hacerles partícipes de algo que en principio puede quedarles lejano. La comunicación interna desarrolla un papel fundamental a la hora de involucrar a los miembros de la organización en su visión y misión, de explicar los valores y comportamientos de la cultura corporativa y de hacerles partícipes en la definición y ejecución de la estrategia de la compañía, a todos los niveles.

La comunicación interna es un esfuerzo colaborativo entre los departamentos de comunicación corporativa y de recursos humanos, ya que abarca temas que van desde los paquetes retributivos de los empleados hasta los objetivos estratégicos de la empresa. Cada vez más, las empresas quieren asegurarse de que sus empleados entiendan las nuevas iniciativas que su compañía comunica externamente, alineando a todos sus empleados a favor de las estrategias corporativas y las metas comunes.

(Argenti, 2014, pág. 226).

Redes sociales e intranet

El portal corporativo se define como un sistema de información que ofrece, a través de un único interfaz universal, diferentes servicios y contenidos adaptados a las necesidades o intereses de una determinada comunidad virtual de usuarios dentro de una organización. El portal del empleado trata de facilitar un punto de acceso único desde el que el empleado pueda completar el conjunto de tareas que implican su trabajo, gracias a la automatización de procesos, la integración de servicios prestados por diferentes áreas funcionales o la resolución de sus necesidades cotidianas. La intranet social se puede definir como «una

intranet que presenta múltiples componentes de medios sociales con el fin de que los empleados puedan utilizarlos como vehículos de colaboración para compartir conocimiento con otros empleados». Hace converger personas, tecnología y procesos para aumentar la colaboración, la innovación y la productividad. (Carrillo Pozas, 2014, pág. 22)

Berenguer, J. (2019) indica que los medios sociales o social media son plataformas web en las que el usuario puede publicar su propio contenido (imágenes, videos, textos, etc.) y compartirlos con toda la red o con un grupo reducido de usuarios.

Las características principales de los medios sociales son las siguientes:

- Participación. Los usuarios pueden compartir su opinión en foros, blogs, post.
- Acceso fácil. Cualquier persona puede acceder a la web desde distintos sitios del planeta de manera fácil.
- Customización. Estos medios pueden modificarse de acuerdo a las necesidades de cada persona.
- Conversación. Las personas se pueden comunicar de forma fácil en la red, vía Skype, por ejemplo. e Networking.
- Posibilidad de compartir. Se pueden intercambiar fotos, videos, música.
- Contenido generado por el usuario. Muchas personas pueden crear contenido y subirlo a diversas plataformas para promocionarlo.

Liderazgo coach

Gómez Hilaria (2019) indica que el liderazgo también se ha definido como la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para poder dirigirlos y que compartan las ideas del grupo, permaneciendo en él y ejecutando las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos. Algunas de las características destacadas de un líder son las siguientes:

- Ser positivo en el trabajo o en la resolución de problemas y generar actitudes positivas en sus subordinados.
- Conocer los objetivos hacia los que se dirige el equipo, dominando los tiempos, planificación y misión y visión de la empresa.
- Capacidad de entusiasmar a otros con sus ideas, siendo a la vez ejemplo de sus acciones.
- Poseer dotes de comunicación, empatía o capacidad de entender la situación del otro poniéndose en su lugar.
- Ser consciente de sus puntos fuertes y de sus limitaciones, siendo capaz de delegar cuando sea necesario.
- Saber trabajar en equipo.

Para Wright y Mackinnon (2015) el líder coach lleva las necesidades y deseos de los miembros a la toma de decisiones, como un profundo compromiso con el bienestar tanto con el todo como con las partes, tanto con los resultados a alcanzar como con la satisfacción de cada miembro. Ya no cabe el dogma del trabajo de por vida de las generaciones previas; ahora debemos valorar el ser parte de la comunidad organizacional. Es más bien el yo, ego del líder basado en el poder, se transforma para convertirse en nosotros, un yo expandido que incluye a los demás y nuevamente se transforma para convertirse en ello, la unión de corazones y mentes dirigidos hacia objetivos comunes.

Los autores concluyen que la comunicación interna es aquella que permite hacer partícipes a los colaboradores involucrarse en los objetivos de la organización e identificarse con esta siempre y cuando esta esté bien gestionada, en la actualidad los servicios de intranet y redes sociales se volvieron una oportunidad para las empresas debido a que estas permiten un acceso más equitativo a la información y la creación de una red de contactos, permitiendo que todos los empleados se conecten a través de estas herramientas, pero solo esto es posible si se cuentan con mandos medios que practiquen el liderazgo coach que lleva a los jefes a poder transformar el entorno al lograr el bienestar para el equipo de trabajo uniendo los objetivos empresariales con los personales.

Diagnóstico y Discusión

De acuerdo con lo abordado se puede inferir que los principales desafíos que tiene por delante Lozada Viajes es la generación de nuevos canales de comunicación que genere un mayor sentimiento de pertenencia de los franquiciados, dotándolos de herramientas que propongan el trabajo colaborativo entre la casa central y estas. Además de preparar a sus mandos medios para ejercer un liderazgo más proactivo que mejore el trabajo en equipo, estando estos desarrollados para desarrollar.

La relevancia que tiene para el caso la generación de canales de comunicación interna para la organización radica en la necesidad de crear una red de contactos en donde no haya que esperar que surja un problema para estar interconectados sino mas bien, que la sede central pueda acompañar a sus filiales del interior del país en toda la gestion, por que en definitiva estas son una extensión de la casa matriz. También el mejorar a los mandos medios y responsables de franquicias en el liderazgo coach lleva a la organización a tener un modelo de gestión moderno, orientado a las personas, que genere compromiso y se fidelicen con los valores.

En relación con la importancia se puede decir que la empresa está en medio de un cambio, llevando adelante una planificación estratégica hacia el público externo con motivo de alcanzar las ventajas competitivas que tienen las grandes multinacionales que tienen ya desarrollada la omnicanalidad, pero en esta planificación de olvidaron de incorporar al público interno que necesitan acompañar este nuevo paradigma que la organización quiere llevar adelante motivo por el cual es necesario incluirlos y hacerlos partícipes para lograr que cuando finalice todas las personas conozcan los objetivos de la empresa y cuáles serán las nuevas formas de gestionarse.

Vale la pena que Lozada aborde esta problemática porque necesita para la nueva etapa que se avecina contar con personal más capacitado y comprometido para alcanzar la diferenciación con la competencia, motivo por el cual la comunicación interna y el liderazgo coach se vuelven esencial, incorporando plataformas tecnológicas que generen sinergia entre los equipos de trabajo, invirtiendo en este plan de acción, se estima que la compañía podría tener un salto cualitativo en sus ganancias totales de un 10% debido a que tendrán personal más profesional, motivado y acompañado por la organización, esto sería posible porque atraerán mayor cantidad de ventas en pasajes.

Plan de implementación

Objetivo General

Implementar en Lozada Viajes y Turismo un plan de comunicación 2.0, que incorpore herramientas digitales que mejoren la participación de los franquiciados en la toma de decisiones y la formación de los mandos medios en el liderazgo coach, obteniendo por estas implementaciones un beneficio del 10% sobre las ganancias totales de la organización.

Objetivos específicos

- Implementar una intranet corporativa en Lozada que gestione la comunicación descendente y ascendente.
- Gestionar una red social empresarial que genere una red de contactos entre la casa central y los franquiciados.
- Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach para tener equipos de trabajo de alto rendimiento.

Alcances

Geográfico: Aplica únicamente a los empleados de Lozada Viajes, que están en su casa central como en todas sus subsidiarias de la República Argentina.

Temporal: La implementación tendrá una duración de 9 meses desde agosto de 2020 a mayo del 2021, sujetos al avance de la pandemia generada por el COVID -19, pudiendo esta comenzar a ser implementada luego de que la empresa vuelva a sus niveles de venta habituales quedando condicionada al capital que Lozada disponga.

Implementación de Intranet corporativa

El programa de comunicación digital de Lozada viajes tendrá dos ejes centrales por un lado la incorporación a la gestión de una intranet corporativa y por otro una red social, lo primero que se incorporara será la intranet que forma parte de la estrategia de omnicanalidad que tiene proyectada la empresa, este servicio permite enviar y recibir correos electrónicos, contando con servicio de chat que genera una comunicación directa entre el emisor y receptos, buscando dar soluciones rápidas a problemas complejos.

Lozada tiene un gran inconveniente en la comunicación con sus franquicias debido a que estas se autogestionan y solo informan en caso de la aparición de un problema, generando en momentos que ya sea tarde la intervención de la casa matriz, ante esto es necesario realizar una acción que corrija este problema y la solución es la implementación de una

intranet, con un usuario genérico para cada una de las sucursales y un chat en tiempo real en donde se les informe quienes son los principales responsables de las áreas a quienes acudir cuando se produzca algún inconveniente.

También permitirá generar video llamadas mensuales entre los responsables de las firmas y las franquicias con el fin de mantenerlos informados sobre los avances del negocio, financiaciones y promociones vigentes.

Para poder llevarlo a cabo se contratarán los servicios de SharePoint que es un producto de la familia Microsoft este servicio impulsa el trabajo en equipo con sitios de grupo dinámicos y productivos para cada equipo de proyecto, departamento y división. Comparte archivos, datos, noticias y recursos. Personaliza tu sitio para simplificar el trabajo de tu equipo. Colabora sin esfuerzo y de forma segura en equipos PC y Mac o en dispositivos móviles con miembros del equipo que formen parte de tu organización o que sean ajenos a ella.

El costo de esta plataforma es de \$ 417,70 por usuario que tenga acceso a la cuenta en el caso de Lozada cuenta 91 colaboradores entre franquiciados y casa central dando un total mensual de \$ 38.010,7 presupuesto por 9 meses \$ 342.096,3

La implementación se realizará en el transcurso donde el proveedor realizará la adecuación de la plataforma con las particularidades que le solicite Lozada, gestione las cuentas a crear y presente una versión de prueba al área de sistemas para la aprobación y seguridad de que no haya vulnerabilidades que permitan la fuga de información.

Para evaluar la efectividad de esta acción se tomarán que los conflictos no escalen rápidamente y sea más complicada la resolución.

Implementación de red social empresarial

La segunda etapa del plan de implementación llevara a los trabajadores de Lozada a tener una actitud más proactiva pasando de ser espectadores a protagonistas, serán ellos quienes escriban la próxima historia de la organización, estas plataformas le brindan a las empresas la posibilidad de construir una comunidad virtual en donde todos los participantes aporten una mirada sobre el trabajo en equipo, generando sentido pertenencia y de colaboración.

La red social que se implementará en Lozada será la que provee Facebook conocida como Workplace, entre las ventajas que ofrece permite grupos para hablar con las personas adecuadas en el momento justo. Usa códigos de acceso para incorporar a trabajadores sin correo electrónico. Prioriza la seguridad con el inicio de sesión único y los controles de acceso.

Teniendo como ventajas competitivas:

- **Visibilidad ejecutiva:** Los empleados quieren líderes más accesibles y visibles. El 83% de los clientes indica que Workplace permite un mayor nivel de comunicación de los líderes y el 68% dice que aumenta la transparencia de las decisiones ejecutivas.
- **Interacción de los empleados:** El 91% de los clientes indica que Workplace ayuda a crear comunicaciones más atractivas y a transformar la capacidad de las personas para entablar conversaciones y trabajar en conjunto

- Cultura empresarial: En Workplace, puedes crear una comunidad y reconocer a las personas que forman parte de tu empresa para darle vida a su cultura. (Workplace, 2021)

Para su instalación se requiere el siguiente orden de preparación y adecuación del sistema, adquisición de la plataforma, presentación y capacitación, los costos de mantenimiento es de 2 dólares mensuales por usuario, tomando el tiempo de cambio actual del Banco Central de la República Argentina (2021), de \$94,07 da un total de \$188,14 mensuales por usuario los colaboradores de Lozada son 91, dando como resultado final por 9 meses que es el tiempo de implementación del proyecto asciende a \$ 154.086, 66.

Para evaluar el funcionamiento de la herramienta se utilizará la encuesta de clima laboral esperando que esta arroje mejores resultados en el ítem de equipos de trabajo y comunicación

Capacitación en liderazgo coach

Lo último que se realizara para poder cumplir con el objetivo trazado en Lozada Viajes que completa el plan de comunicación es la formación de los jefes de la franquicia y gerentes de la casa central en el liderazgo coach llevando a quienes tienen que llevar adelante equipos de trabajo puedan hacerlo a través de la adquisición de competencias y habilidades que mejoren las relaciones entre estos y sus subordinados el relacionamiento entre estos y sus subordinados.

Para llevar adelante la capacitación en coaching se contratará a la escuela de formación de líderes quien brinda cursos en modalidad distancia en este caso tomarán el programa básico para el liderazgo coach.

El objetivo que persigue el curso es Que cada participante desarrolle habilidades y competencias lingüísticas y emocionales para situaciones de la vida cotidiana, de modo que pueda ejercer un verdadero liderazgo en su propia vida, en relación consigo mismo y con los demás. Para esto, trabajaremos en aprender a reconocer cómo estamos viendo el mundo. Al reconocer esto, vamos a poder elegir y trabajar de modo más efectivo sobre nosotros mismos, y seremos más capaces de ser agentes de cambio en nuestras vidas y la de los demás. A la vez, mirando las cosas de un nuevo modo, nuestras emociones y nuestro estado de ánimo van a ir adquiriendo dimensiones nuevas, más habilitantes que las conocidas anteriormente.

El aprendizaje mediante la tecnología que utiliza este curso es a través de:

- Exposiciones teóricas.
- Dinámicas de Sala (grupales/en parejas).
- Películas.
- Dinámicas de Trabajo en Equipo
- Coaching del Grupo.
- Actividades de aprendizaje.

Tiene una duración de 3 meses se dicta de manera virtual debido al avance de la pandemia, con un costo de \$ 4.500 por asistente en el caso de Lozada serán 10 personas los mandos medios teniendo un costo total de \$ 45.000, se evaluara la eficacia a través de la evaluación de desempeño quienes deberán tener desarrolladas las competencias de liderazgo y comunicación.

Marco de tiempo para la implementación

Acción/ Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Implementación Intranet	■								
Gestión de redes sociales				■					
Curso de Coaching							■		

Fuente: elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

El retorno de inversión es un coeficiente financiero que permite mediante el conocimiento del beneficio por obtener y el costo saber cuál es la rentabilidad de un proyecto.

El beneficio por obtener se obtiene a través de la información financiera de la organización que en este caso datan del año 2018 con una ganancia neta de \$ 14.239.286,11 este debe indexarse de acuerdo con la inflación que informa el INDEC (2021), para los años 2019, 2020 y el acumulado del 2021 quedando la actualización de la siguiente manera:

- Balance 2018 - \$ 14.239.286,11
- Inflación 2019 - 53,8% - \$ 21.900.002,03
- Inflación 2020 - 36,1% - \$ 28.805.909,98
- Inflación 2021 - 17,6% - \$ 34.051.750,13
- Caída interanu - \$ 10.487.939
- Beneficio por obtener 10% - \$ 1.048.792,90

Los costos del proyecto anual son:

- Intranet - \$ 342.096,3
- Red Social - \$ 154.086, 66.
- Curso de coaching - \$ 45.000
- Total del proyecto \$ 541.182,96 Cálculo del Retorno de inversión

(\$1.048.792,90- \$ 541.182,96)

_____ X 100 93%
\$ 541.182,96

El resultado del 93 % permite inferir que Lozada viajes por cada 100 pesos que invierta obtendrá como ganancia \$ 93.

El resultado del 93 % permite inferir que Lozada viajes por cada 100 pesos que invierta obtendrá como ganancia \$ 93

Como conclusión de este reporte de caso realizado sobre la empresa Lozada Viajes se desprende la posibilidad de generar en este tiempo de pandemia donde la actividad se ve disminuida de generar lazos más estrechos entre la casa central y las franquicias, aprovechando este tiempo para mejorar la comunicación y la formación de los mandos medios, permitiéndoles prepararse para cuando la actividad vuelva a la normalidad estar mejor preparados y brindar soluciones a la medida del cliente utilizando la tecnología como medio de transmisión de información y solución de conflictos.

El principal aporte que genera este trabajo a la compañía es poder tener un sistema robusto que permita la bidireccionalidad en el manejo de la información estimulando la comunicación horizontal y el trabajo en equipo, debido a que con la incorporación de una red social corporativa convivirán todas las franquicias del país y la casa central, además de tener mandos medios ajironados a los tiempos que corren en la actualidad en donde se necesitan que estos estén preparados para gestionar no solo equipos de trabajo sino también cambios a nivel macro que el mercado genera constantemente y solo el coach es capaz de poder trascender estando capacitado para capacitar.

Recomendaciones

Se recomienda con respecto al plan de implementación planteado seguir generando contenido con respecto al avance del negocio y la creación de la comunidad virtual.

En cuanto a temas no tratados en el reporte de caso se recomienda incorporar a la gestión un departamento de recursos humanos y un responsable de franquicias.

Por último, luego de presentar la omnicanalidad se deberán enfocar en crear el concepto de marca empleadora debido a que tiene una gran planificación estratégica en curso.

Bibliografía

- Argenti, P. (2014). Comunicación estratégica. En P. Argenti, Comunicación estratégica (pág. 226). Madrid: Mc. Graw Hill.
- BCRA. (8 de Junio de 2021). <http://www.bcra.gob.ar>. Obtenido de <http://www.bcra.gob.ar>:
http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Tipo_de_cambio_minorista_2.asp
- Becchetti, P. (25 de Enero de 2019). <https://debmedia.com>. Obtenido de <https://debmedia.com>:
<https://debmedia.com/blog/4-ventajas-videowalls-centros-control/>
- Berenguer, A. (2019). Redes sociales y marketing 2.0. En A. Berenguer, Redes sociales y marketing 2.0 (pág. 105). Madrid: IC Editores
- Brandolini, A., & Gonzalez Frigoli, M. (2008). Comunicación interna. En A. Brandolini, & M. Gonzalez Frigoli, Comunicación interna (pág. 25). Buenos Aires: Dircom.
- Cabanas, C., & Soriano, A. (2014). *Comunicar para transformar*. En C. Cabanas, & A. Soriano, *Comunicar para transformar* (pág. 45). Madrid: BPRO.
- Canvas, Universidad Siglo 21. (2021). *Análisis de la competencia Lozada Viajes*. Córdoba: Universidad Siglo 21.
- Carrillo Pozas, A. (2014). *La intranet social*. En A. Carrillo Pozas, *La intranet social* (pág. 22). Barcelona: UOC.
- Dominguez, M. (17 de Marzo de 2018). <https://definicion.de>. Obtenido de <https://definicion.de>:
<https://definicion.de/turismo-ecologico/>
- Gomez, H. (2019). *Coaching de equipos*. En H. Gomez, *Coaching de equipos* (pág. 125). Málaga: ICB.
- INDEC. (Junio de 2021). <https://www.indec.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>:
<https://www.indec.gob.ar/>

Laurenti, V. (2017). GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA MUNICIPALIDAD DE ULAPES LA RIOJA.

En V. Laurenti, GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA MUNICIPALIDAD DE ULAPES LA RIOJA (pág.

5). Ulapes: Universidad Siglo wq.

Lesquerre, A. (2020). Plan de Comunicación Interna y Liderazgo Coach destinado a Mandos Medios y Gerencia General de MAN - SER S.R.L. En A. Lesquerre, Plan de Comunicación Interna y Liderazgo Coach destinado a Mandos Medios y Gerencia General de MAN - SER S.R.L (pág. 4). Cordoba: Universidad Siglo 21.

Mercado Libre . (25 de octubre de 2020). <https://www.mercadolibre.com.ar>. Obtenido de <https://www.mercadolibre.com.ar>: <https://www.mercadolibre.com.ar/smart-tv-samsung-series-4-un32j4290agczb-led-hd>
32/p/MLA15100487?matt_tool=63309086&matt_word=&matt_source=google&matt_campaign_id=11036850861&matt_ad_group_id=111899679527&matt_match_type=&matt_network=u&matt_device=c&matt

Metricool. (23 de Septiembre de 2020). <https://metricool.com>. Obtenido de <https://metricool.com>: <https://metricool.com/es/redes-sociales-corporativas/>

Microsoft.(26 de Octubre de 2020). <https://www.microsoft.com>. Obtenido de <https://www.microsoft.com>: <https://www.microsoft.com/es-ar/microsoft-365/enterprise/compare-office-365-plans>

Microsoft.(26 de Octubre de 2020). <https://www.microsoft.com>. Obtenido de <https://www.microsoft.com>: <https://www.microsoft.com/es-ar/microsoft-365/enterprise/compare-office-365-plans>

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

Pagina 12.(10 de Abril de 2021). <https://www.pagina12.com.ar/>. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar/>: <https://www.pagina12.com.ar/334784-coronavirus-cierres-al-turismo-y-rigurosas-medidas-sanitaria>

Rizotti, M. V. (2020). *Gestión de la comunicación externa y posicionamiento institucional 2.0 de la empresa Lozada Viajes*. En M. V. Rizotti, *Gestión de la comunicación externa y posicionamiento institucional 2.0 de la empresa Lozada Viajes* (pág. 4). Córdoba: Universidad Siglo 21.

Universidad Siglo 21. (9 de Diciembre de 2020). <https://21.edu.ar/>. Obtenido de <https://21.edu.ar/:https://21.edu.ar/noticias/mision-internacional-espana-la-experiencia>

Workplace. (Junio de 2021). <https://es-la.workplace.com/>. Obtenido de [https://es-la.workplace.com/:https://es-la.workplace.com/solutions/comms?ref=AVt-](https://es-la.workplace.com/:https://es-la.workplace.com/solutions/comms?ref=AVt-VrDH10gH30YAQGV7xvhQo5iT6898UZVpbnnfgBSk9rviRkLDxcWtny709oLZA9mWXHNDaEul1nsGIvpwo8QwiwM4gUzTcTbnfpBbnVHzbD19Gq9CW7n1ZVQDVipaXFmGOFtso9XO6aOrGpkVKvJf8IV6cslY6BHnX6F1P8Pfw)

[VrDH10gH30YAQGV7xvhQo5iT6898UZVpbnnfgBSk9rviRkLDxcWtny709oLZA9mWXHNDaEul1nsGIvpwo8QwiwM4gUzTcTbnfpBbnVHzbD19Gq9CW7n1ZVQDVipaXFmGOFtso9XO6aOrGpkVKvJf8IV6cslY6BHnX6F1P8Pfw](https://es-la.workplace.com/:https://es-la.workplace.com/solutions/comms?ref=AVt-VrDH10gH30YAQGV7xvhQo5iT6898UZVpbnnfgBSk9rviRkLDxcWtny709oLZA9mWXHNDaEul1nsGIvpwo8QwiwM4gUzTcTbnfpBbnVHzbD19Gq9CW7n1ZVQDVipaXFmGOFtso9XO6aOrGpkVKvJf8IV6cslY6BHnX6F1P8Pfw)

Wright, S., & Mackinnon, C. (2015). *Alquimia de liderazgo*. En S. Wright, & C. Mackinnon,

Alquimia de liderazgo (pág. 101). Lima: UPC.

Anexos

A. Programa de curso de liderazgo coach

Hechos e Interpretaciones. Poder diferenciar el valor de las interpretaciones en pos de valorar y relativizar la fuerza de las mismas al momento de entablar conversaciones. Facilitar el entendimiento con las otras personas de nuestro entorno haciendo más fácil los vínculos. Iremos construyendo una manera responsable de hablar. Diferenciaremos qué se puede y qué no se puede cambiar de nuestra realidad.

El Observador que estamos siendo. Ello implica distinguir en nosotros y en los demás la manera particular que tenemos de interpretar el mundo. Facilitar la comprensión de los otros y de mí mismo con el objetivo de empezar a cambiar y mejorar mis resultados.

Nuestras Creencias. Desarrollando este concepto empezaremos a trazar el camino de nuestro aprendizaje individual y adquiriremos herramientas para trabajar en nuestro cambio personal. También Identificaremos formas de pensar limitantes y encontrar herramientas para modificarlas.

Emociones y estados de ánimo. Trabajaremos con nuestras emociones y veremos la relación que existe entre ellas y la generación de un estado de ánimo que influirá en nuestra manera de ver el mundo. También veremos que trabajando sobre ellas empezaremos a construir una plataforma para vivir en un estado de salud y bienestar.