

**Universidad Siglo 21**  
**Trabajo Final de Grado**



**Gestión de la comunicación interna a través de los líderes coach en  
Lozada Viajes 2022**

Micaela Camponovo

D.N.I: 42855612

Legajo: RHU02791

Licenciatura En Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, Argentina 2022

## **Resumen**

El siguiente reporte de caso tiene como protagonista a la Agencia Lozada Viajes, la cual tiene presencia en todo el país hace más de 30 años, pero que como toda empresa ha tenido que adaptarse al contexto cambiante constantemente. A partir del análisis realizado se destacó que las problemáticas principales son la comunicación ineficiente, la dependencia de las agencias con la casa central, la carencia de información y capacitación sobre el liderazgo coach, y la inexistencia de un plan de carrera para sus empleados, por lo tanto se propuso apuntar a la innovación en comunicación interna y formación de líderes coach, junto a la creación de un plan de desarrollo profesional para los colaboradores; con el fin de incrementar la productividad y rentabilidad de la empresa en un 8%.

*Palabras claves:* Comunicación interna – Liderazgo coach – Plan de desarrollo/carrera.

## **Abstract**

The following case report has as protagonist the Lozada Viajes Agency, which has been present throughout the country for more than 30 years, but like any company has had to adapt to the constantly changing context. Based on the analysis carried out, it was highlighted that the main problems are inefficient communication, the dependency of the agencies on the head office, the none information and training on coach leadership, and the lack of a career plan for its employees, thus, it was proposed to target innovation in internal communication and training of coach leaders, together with the creation of a professional development plan for employees; in order to increase the productivity and profitability of the company by 8%.

*Keywords:* Internal communication – Coach lidership – Career/development plan.

## Índice

Introducción .....	3
Análisis de Situación.....	6
<i>Análisis Pestel</i> .....	9
<i>Análisis de las 5 fuerzas de Porter</i> .....	13
<i>FODA</i> .....	14
Marco Teórico .....	16
Diagnóstico y discusión .....	19
Plan de Implementación .....	21
<i>Objetivo general:</i> .....	21
<i>Objetivos específicos:</i> .....	21
<i>Alcance</i> .....	21
<i>Evaluación del impacto de la propuesta</i> .....	25
Referencias.....	29

## Introducción

El trabajo a continuación es una investigación de la empresa Lozada Viajes desde una perspectiva de la disciplina de gestión de los recursos humanos, que aborda principalmente dos temáticas importantes: la comunicación interna y el liderazgo coach.

Lozada Viajes es una empresa de origen familiar nacida en 1987. Es la red de agencias de viajes más grande del país, con 80 puntos de venta en 11 provincias y 30 años de trayectoria (Lozada Viajes s.f, <https://bit.ly/2UZQJJ2>). Es elegida por miles de personas por sus increíbles experiencias a lo largo de los años, reconocida por brindar seguridad al cliente a la hora de organizar y comprar su viaje.

Autoproclamada empresa y familia al mismo tiempo tanto por sus dueños como por los trabajadores reconociendo la premisa de que la empresa se construye entre todos sus miembros. La identidad corporativa de Lozada Viajes se puede desglosar en cuanto a su política en varios pilares: calidad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional, comercial, recursos humanos, financiero administrativa. La empresa de referencia tiene su llamado “espíritu Lozada”, que crea, mantiene y hace evolucionar día a día.

El objetivo de la organización es conquistar la excelencia, para alcanzar esto se auto desafían tanto a nivel individual y grupal (Canvas, Universidad Siglo 21, 2022, t.ly/XHud7).

El organigrama de la casa central se encuentra compuesto en su nivel más alto por la Dirección, integrada por tres miembros, un presidente, una directora ejecutiva y una directora financiera. Luego se desglosan las diferentes áreas, que son Recepción, Comercial, Calidad y Desarrollo y Marketing y Comunicación, Gestión de productos propios, y el Área de gestión administrativa, contable y financiera compuestas en su totalidad por 24 miembros.

La empresa tiene una estructura organizacional sólida y una clara división de tareas y funciones. Si bien es la N°1 en Argentina dentro del rubro de turismo y recreación, se detectaron algunas oportunidades de mejora dentro del área de recursos humanos, tales como: la falta de un plan de desarrollo profesional planificado y, a

pesar de que tiene buenos canales de comunicación interna, tiene problemas a la hora de que las franquicias puedan llevar a cabo ciertas acciones con eficacia sin depender de la casa central. Otro punto débil es el seguimiento a las franquicias, si bien existe una constante comunicación y apoyo de parte de la empresa franquiciante, cada sucursal cuenta con cierta independencia por lo cual la transmisión de la cultura corporativa se puede ver debilitada. Contar con líderes coach que puedan gestionar a los equipos dentro de cada sucursal, permitiría fortalecer estas falencias, ya que reforzaría la comunicación efectiva dentro de cada franquicia y de las mismas hacia la casa central.

Muchos autores han llegado a la conclusión tras sus investigaciones de la importancia de la comunicación interna en las organizaciones, la cual se ve estrechamente conectada a los líderes coach. Debajo se presentarán antecedentes correspondientes a la temática mencionada.

Wilches (2020), en su trabajo final de grado a modo de reporte para la Universidad Siglo 21 titulado “Plan integral de comunicación y formación en liderazgo en MAN – SER S.A”, toma como referencia la definición de comunicación interna de Custodia & Asunción (2014) según la cual se la considera orientada al grupo humano de la organización cuya función consiste en transmitir los objetivos de la empresa, fortalecer las relaciones interpersonales, generar identificación y mantener vínculos de comunicación constantes entre los distintos sectores de la compañía. Esto puede lograrse a través de los líderes coach.

L. Cardozo (2021) en su artículo de investigación descriptiva publicado en el blog de ZENVIA, asegura que la comunicación interna es fundamental para el buen desarrollo de una empresa y que sin ella es imposible coordinar las tareas para el logro de los objetivos y poner en práctica la misión, visión y valores de la organización.

M. Dominici (2016) considera a la figura del coach como una guía para coordinar, frente a la necesidad de cambio, un plan de comunicación interna orientado a alinear los objetivos individuales con los organizacionales, para la obtención de beneficios mutuos.

Y por último Perez, Ivana (2020) en su tesis titulada “Gestión de recursos humanos, comunicación interna y líder coach” en la empresa Redolfi, de la provincia de Córdoba, expone la importancia de generar un código común de comunicación entre la casa central y las franquicias, en donde la información fluya de manera vertical y horizontal según cuales sean los objetivos. Deja en claro que la comunicación interna es prioridad y otorga beneficios en todas las unidades de negocios.

Resulta vital el abordaje de la problemática de comunicación interna en la agencia de turismo Lozada porque es la base para tomar decisiones en todos los niveles y sucursales con el fin de lograr los objetivos propuestos; y ya que, también una organización no puede concebir conocimiento por sí misma, sino que la comunicación interna se vuelve una herramienta de un buen líder para fomentar el aprendizaje organizativo mediante el trabajo en equipo. La comunicación interna, se entiende como un medio que habilita a las organizaciones a estructurarse en equipos que busquen una mayor coordinación entre sus distintas áreas. Para lograrlo, se necesita un líder transformador capaz de despertar y hacer conscientes a los miembros del equipo de sus posibilidades y capacidades de generar conocimiento organizativo; así como de orientar el liderazgo hacia la información, comunicación y participación y no solo hacia las tareas (Rojas, 2011). Aparece así, la importancia de los líderes coach en las organizaciones para lograr que las personas cambien su perspectiva de sí mismos para con la organización, se motiven para cumplir con las metas y potencien sus habilidades personales y profesionales.

## **Análisis de Situación**

Lozada Viajes cree firmemente en que viajar es una necesidad; en que disfrutar de grandes vistas, conocer diferentes culturas y paisajes, tener nuevas sensaciones y vivir experiencias, solos o con familia y amigos, renueva el alma (Canvas, Universidad Siglo 21, 2022). Esto se ve reflejado en la misión, visión y valores de la empresa.

### *Misión*

“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” (Lozada Viajes,s.f., <https://www.lozadaviajes.com/>).

### *Visión*

“Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina” (Lozada Viajes, <https://www.lozadaviajes.com/>).

### *Valores*

- Calidad,
- calidez,
- creatividad,
- integridad,
- maestría en el hacer,
- relaciones asociativas.

La esencia de Lozada Viajes reside en ser un lugar para el desarrollo humano, donde las personas que colaboran en la empresa son lo más valioso; por eso es el afán de trabajar en un ambiente inspirador, valorando la diversidad, el continuo aprendizaje y donde se fomente la fraternidad, la libertad, el coraje y la confianza (Lozada Viajes, s.f.,<https://www.lozadaviajes.com/>). Esto se traduce en lo que la

empresa llama el “Espíritu Lozada”, el cual mencionamos anteriormente, y hace referencia a:

...Queremos ser un valioso lugar donde trabajar. Sabemos que las personas que colaboran en la empresa le dan vida a diario, por eso tienen el derecho de trabajar en un lugar saludable, orgánico, transparente; donde se valoran los talentos, la diversidad, la generosidad, el respeto, la confianza y aprendizaje continuo. Somos impulsores de crear un ambiente inspirador y de desarrollo (Canvas, Universidad Siglo 21, 2022, t.ly/XHud7).

Nos disponemos a expandir los sentimientos y pensamientos al fomentar que los seres humanos sean ciudadanos del mundo, mirando más las semejanzas que las diferencias en la diversidad cultural y natural, respetando la sensibilidad y tradiciones de los mercados locales en los que operamos. ¡Somos conscientes de la huella de nuestras acciones! (Bienvenida de Colaboradores a Franquicias, Lozada Viajes, 2017).

La política general de Lozada Viajes se encuentra dividida en distintos pilares fundamentales que hacen a la identidad corporativa de la organización. Estos son:

- *Política de calidad:* visión humanista, conocimiento profundo de las partes interesadas, cultura de confianza y creatividad, producir calidad, uso responsable de los recursos, relaciones asociativas y líderes participativos.
- *Política ambiental:* uso de recursos racionalmente y selección de herramientas que sean sustentables y que no perjudiquen al medio. En el año 2018 obtuvo su primera certificación internacional de calidad, la norma ISO 9001.
- *Política de seguridad y salud ocupacional:* Prevenir y controlar las condiciones relacionadas con la salud y seguridad de los colaboradores y de los procesos.

- *Política comercial:* Accionar correctamente: tener la voluntad de actuar de manera correcta, de acuerdo con las normas, las políticas y el código de la empresa, además del espíritu y los valores de Lozada Viajes.
- *Política de recursos humanos:* capacitación de los colaboradores, desarrollo profesional y motivación.
- *Política financiera y administrativa:* proteger bienes y recursos de la empresa y contribuir de manera eficaz a su crecimiento dinámico (Canvas, Universidad Siglo 21, 2022, t.ly/XHud7).

La empresa brinda un valor agregado a su capital humano, priorizando su bienestar y progreso, ya que siempre pone a disposición de sus colaboradores proyectos pensados para lograr el desarrollo y crecimiento personal. Cuenta con su propio campus virtual que permite la capacitación constante de sus colaboradores, con un contenido muy variado que les permite el logro de sus objetivos de manera más eficiente (técnicas de ventas, capacitaciones brindadas por cadenas hoteleras, destinos turísticos, entre otras). Además, los miembros de la red de franquicias, asisten a capacitaciones externas de cadenas hoteleras y destinos para mantenerse actualizados de todas las novedades del rubro.

Actualmente Lozada tiene la vista puesta en la omnicanalidad, un concepto de innovación desarrollado por la misma que hace referencia a que el cliente no solo puede comprar asistiendo a un lugar físico, sino que también de forma on-line. Esta nueva forma de hacer negocios y satisfacer al cliente demanda inversiones tecnológicas costosas. Por otro lado, la directora ejecutiva de la empresa sostiene que, en una industria tan dinámica como la del turismo, resulta de vital importancia que se comprenda cada vez mejor la revolución digital y cómo ésta se aplica a través de las nuevas tecnologías (Canvas, Universidad Siglo 21, 2022, t.ly/XHud7).

Su cartera de productos es muy variada, puede ser tanto nacional como internacional y está diseñada para poder adaptarse a los distintos clientes, según sus gustos y preferencias. Abarca desde vuelos, trenes, hoteles, hasta cruceros, excursiones y paquetes turísticos. En los productos que comercializa la red de franquicias Lozada, se pueden encontrar servicios de una amplia gama de tarifas,

desde productos económicos o promocionales a una tarifa relativamente baja, hasta productos de una calidad alta, en muchas ocasiones realizados a medida del pasajero, los cuales implican una tarifa más elevada.

Para poder realizar un correcto diagnóstico de la empresa Lozada se debe conocer el macroentorno y microentorno donde está inserta motivo por el cual se realizará un análisis pestel que aborda los factores políticos, económicos, sociales, ecológicos y legales, por otro lado, un Porter que permite medir la rivalidad entre competidores, las amenazas de ingreso de nuevos productos o sustitutos y el poder de negociación de clientes y proveedores. Por último, se realizará el análisis FODA que llevará a conocer las ventajas competitivas de la organización teniendo en cuenta las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

### *Análisis Pestel*

- *Factores políticos*

En diciembre de 2019 asume la presidencia de la nación Alberto Fernández tras derrotar a Mauricio Macri en las elecciones. A tan solo 3 meses de asumir su mandato las condiciones de vida cambiaron para todo el territorio a nivel mundial, no solo Argentina, al declararse que el COVID 19 tomaba categoría de pandemia de acuerdo con el reporte realizado por la Organización Mundial de la Salud.

Las fronteras del mundo se cerraron por completo, lo que afectó significativamente junto a la crisis económica que ya hace varios años el país venía sufriendo, a todas las industrias y organizaciones causando que muchas de ellas cerraran sus puertas. Dentro de este contexto uno de los rubros más afectados fue el del turismo.

Hoy en día gracias a una oleada mundial de vacunaciones, la situación fue cambiando paulatinamente ya que comenzaron a habilitar el turismo nacional e internacional, aunque aún bajo estrictos controles sanitarios, como son los hisopados y los certificados de vacunación.

- *Factores económicos*

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$490 mil millones.

La actividad económica se ha recuperado más rápido de lo esperado, con un incremento del 10,3% del PIB en 2021, luego de una caída de 9,9% en 2020 en el marco de la crisis desatada por la COVID-19. A fines de 2021, la economía superaba en un 5% el nivel de actividad anterior a la pandemia. El déficit fiscal se redujo con respecto a 2020, principalmente como consecuencia de la reducción del gasto relacionado con la COVID-19 y de ingresos extraordinarios, como los provenientes del impuesto a las grandes fortunas, así como de una mayor recaudación proveniente de los derechos de exportación, en un contexto de suba internacional de precios de los commodities. Sin embargo, la economía sigue mostrando desbalances macroeconómicos. La emisión monetaria para financiar el déficit fiscal contribuyó a acelerar la tasa de inflación, que a febrero de 2022 se encontraba en 52,3% anual.

Luego de la reestructuración de la deuda privada en 2020, a comienzos de 2022 se alcanzó un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional por un nuevo Programa de Facilidades Extendidas (EFF por sus siglas en inglés). Con una duración de 30 meses y cuatro años y medio de gracia, este programa permitirá al país posponer sus vencimientos con el organismo y fortalecer sus reservas en el corto plazo. Dentro de los compromisos asumidos, se encuentra la consolidación fiscal gradual - alcanzando el equilibrio en 2025- junto con la reducción del financiamiento monetario del déficit. (Banco Mundial, 2022).

Durante junio de 2022, la variación mensual de la canasta básica alimentaria (CBA) y de la canasta básica total (CBT) con respecto a mayo de 2022 fue de 4,6%, por lo que una familia compuesta por dos adultos y dos niños necesitó \$104.217 para no ser pobre y \$46.525 para no ser considerada indigente, según informó este jueves el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Indec).

En tanto, analizado en términos interanuales, las variaciones interanuales de la CBA y de la CBT resultaron del 63,7% y 56,7%, respectivamente, por detrás de la inflación general en los últimos 12 meses, la cual alcanzó el 64 por ciento.

Los dos indicadores son decisivos para medir el impacto de la crisis económica en los indicadores sociales. Eso sucede porque la canasta básica –que además de alimentos incluye otros ítems del gasto como indumentaria, salud, transporte o educación– determina la denominada “línea de pobreza”. Es decir, los hogares con ingresos menores a la CBT son los que pasan a ser considerados pobres. De la misma manera, la canasta alimentaria –que tiene un alcance limitado a bienes de primera necesidad– es la que configura la “línea de la indigencia”: aquellas familias que no lleguen a cubrir los ingresos necesarios para adquirir la CBA son indigentes (Daniel Blanco Gomez, 2022).

- *Factores sociales:*

Después de dos años de pandemia, aislamiento y restricciones para viajar, hoy en día podemos decir que el turismo está retomando su viejo curso habitual; algunos afirman que incluso podría estar en auge ya que la sociedad viajera quiere recuperar el “tiempo perdido”.

Sin embargo se destaca que los argentinos manifiestan su enojo y frustración con la situación económica del país que viene en decadencia constante; lo cual afecta obligatoriamente su consumo.

- *Factores tecnológicos:*

La tecnología ha transformado a todas las industrias, las que no se adaptan, tienden a fracasar. El rubro del turismo cambió mucho, por un lado el viajero toma un rol más activo y decide sobre su viaje y la experiencia que quiere vivir y tiene muchas opciones a su alcance a través de internet, por el otro las empresas se ven presionadas para estar dentro y contar con variedad de opciones. También se encuentran con ciertas ventajas como la de poder ofrecer y vender sus viajes a cualquier usuario de internet las 24hs de los siete días de la semana.

La transformación que generó la pandemia de Covid-19 en los comerciantes y consumidores de la Argentina en materia de digitalización y desarrollo del comercio electrónico fue tan grande que motivó un fuerte crecimiento de las ventas (Donato,

2022). Gracias a la omnicanalidad Lozada puede adaptarse a este notable cambio en el consumidor.

- *Factores ecológicos*

Hoy en día, uno de los aspectos a tener en cuenta a la hora de elegir una organización para consumir su servicio/producto es que tan amigable con el medioambiente es, sobre todo para las nuevas generaciones. Se resalta una relevante toma de conciencia con lo que el medio ambiente refiere, miles de activistas de todo el mundo toman acción todos los días para visibilizar las problemáticas ambientales que la tierra está afrontando. Por lo tanto, es necesario tener en cuenta este nuevo paradigma para poder competir correctamente en el mercado.

Desde el rubro del turismo se habla del “turismo ecológico”, el cual hace referencia a privilegiar la preservación y sustentabilidad del medio que se visita.

Lozada Viajes se posiciona frente a esta realidad con una política ambiental que promueve:

- Velar por el uso racional de los recursos naturales, prevenir y controlar aspectos ambientales para reducir el impacto negativo sobre el medio ambiente.

- Elegir las herramientas e instrumentos de trabajo, instalaciones, equipo, capital y otros recursos no solo por su capacidad de lograr resultados, sino por la preservación y la calidad.

- *Factores legales:*

La actividad turística está resguardada por algunas leyes al igual que toda actividad comercial. Debajo mencionaremos algunas que rigen este rubro:

- ❖ Ley Nacional del Turismo N 25.997.
- ❖ Ley Nacional de los Agentes de Turismo 18.829
- ❖ Convenio Colectivo de Trabajo 547/08.
- ❖ Ley de sostenimiento y reactivación de la actividad turística nacional N 27.563.

A continuación, se realizará un análisis de las 5 fuerzas de Porter a favor de medir la rivalidad entre competidores, las amenazas de ingreso de nuevos productos o sustitutos y el poder de negociación de clientes y proveedores

#### *Análisis de las 5 fuerzas de Porter*

→ *Poder de negociación con los clientes:* Lozada Viajes posee dos grupos bien diferenciados de consumidores: las franquicias que consumen la marca y los viajeros. En ambos casos, el poder de negociación es alto debido a la trayectoria, experiencia y solidez que la marca transmite.

→ *Poder de negociación de los proveedores:* es bajo ya que la empresa cuenta con un listado muy grande de proveedores por lo tanto pierde poder de negociación al no poder asegurarle a todos un número de facturación significativa.

→ *Amenaza de productos sustitutos:* la magnitud del sector turístico es tal que la aparición de nuevos prestadores es constante, por lo que se renueva la oferta de transporte, alojamiento, servicios, etc. La creatividad a la hora de crear nuevas promociones y/o paquetes es lo que hará que la empresa no se vea afectada.

→ *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.

→ *Amenaza de entrada de nuevos competidores:* 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 ofrecen propuestas tentadoras que

podrían afectar al consumidor en su elección; sin embargo, después miles de personas que quedaron varadas, vuelos cancelados y viajes postergados en la pandemia, hoy en día muchos turistas expresan la necesidad de sentirse seguros y resguardados en una agencia de viajes.

### FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Venta online y offline.</li> <li>● Equipo humano.</li> <li>● Posicionamiento de marca en Argentina.</li> <li>● Trayectoria (+30 años).</li> <li>● Red de franquicias.</li> <li>● Certificación ISO 9001.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tecnologías obsoletas.</li> <li>● Falta de seguimiento a las franquicias.</li> <li>● Falta de medios de financiación para los viajes.</li> <li>● Falta de expertise tecnológico.</li> <li>● Falta de plan de desarrollo.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crecimiento de la industria.</li> <li>● Desembarco <i>low cost</i> y nuevas rutas en Argentina.</li> <li>● Ampliación de la red de franquicias.</li> <li>● Crecimiento en el Campus Lozada.</li> <li>● Lanzamiento del programa Previaje: promueve el turismo nacional (más consumidores).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crecimiento agresivo por la competencia online sobre todo.</li> <li>● Impuestos elevados para compras o viajes al exterior.</li> <li>● Inestabilidad económica del país.</li> <li>● Situación inflacionaria constante.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Gracias al análisis FODA se pueden resaltar puntos importantes a considerar para hacer frente a las amenazas a través de un plan de acción que ponga a prueba también las debilidades de la empresa.

La herramienta también expone las fortalezas que tiene la empresa y son importantes tenerlas en cuenta para saber que la distingue de los competidores. En el mismo sentido, es de extrema importancia tomar las oportunidades que el contexto presenta y no dejarlas pasar, tal como es el programa Pre Viaje que dado a las estadísticas presentadas "...se movilizó un 44% más de turistas que en 2021 y un

2,4% más que en la histórica temporada 2020” (Argentina.gob.ar, 2022, <https://bit.ly/3TxqMj0>).

Desde la perspectiva de RRHH una de las fortalezas más valorables de la empresa es el capital humano; el cual se podría ver fortalecido con estrategias que acompañen la comunicación interna para el logro de los objetivos planteados a través de líderes coach que fomenten la identidad corporativa.

Finalmente es necesario tener en cuenta que el mundo está en constante cambio respecto a nuevas tecnologías, productos y servicios, así como también en lo que respecta a lo social y cultural, es prioridad de las empresas ir adaptándose para sobrevivir y tomar las debilidades y amenazas como oportunidades de mejora frente a la mejora continua.

La capacidad de los líderes para fomentar la comunicación efectiva, potenciar las fortalezas de su equipo, aprender a comunicar y mejorar las debilidades tomándolas como una oportunidad y de contener al personal frente al contexto que amenaza es de importancia vital para la supervivencia de la empresa.

## **Marco Teórico**

En este apartado se desarrollan varios conceptos, empezando por comunicación interna, liderazgo coach, capacitación, y por último plan de desarrollo.

### *Comunicación Interna*

En primer lugar se presenta la definición que nos aportan S. Robbins y M. Coulter (2014) en su libro Administración, "...la comunicación organizacional que son todos los patrones, redes y sistemas de comunicación que hay dentro de una organización." (p.480).

Pintado y Sánchez (2014), citado por E. Rodriguez (2017), redacta que la comunicación interna es una de las principales herramientas que tiene una organización y sirve para transmitir sus valores, visión y misión a todos los colaboradores, de este medio depende en gran escala que el personal esté alineado con la estrategia corporativa y que los trabajadores sean eficiente y productivos para así cumplir con las metas y objetivos organizacionales.

### *Liderazgo Coach*

Es de importancia saber cómo se concibe el liderazgo en general, por lo tanto se citará nuevamente a Robbins y Coulter (2014) quienes lo definen como "proceso de influir en un grupo para que alcance sus metas". Los líderes son "individuos que pueden influir en los demás y que tienen autoridad administrativa" (p. 536).

Por otro lado, actualmente el foco está puesto en el líder-coach, que implica generar desde el liderazgo ámbitos laborales que posibiliten el despliegue del potencial personal y organizacional. Significa convocar y motivar para el logro de los objetivos propuestos y generar los estados emocionales necesarios para que las acciones puedan suceder (O. Anzorena, 2019, Ciudad Autónoma de Buenos Aires).

### *Capacitación*

W. Werther (2014) (citado por E. Reyes 2022), define en su libro Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano (7ma edición) a la

capacitación como: “Desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles de personal” (p. 383).

Sin embargo, tomaremos la siguiente definición de Chiavenato:

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. (I. Chiavenato, 2017, Administración de recursos humanos 10ma edición, p. 330).

#### *Plan de desarrollo*

Según Snell y Bohlander (citados por E. Delgado, J. Rodríguez y S. Fernandez, 2018) el plan carrera consiste en la integración directa y plena del empleado con la organización a partir de la identificación de sus capacidades y destrezas, que le permita tener crecimiento al interior de la organización, lo que se convierte en una fuente motivacional y en un impulsor de mejora y rentabilidad organizacional de los recursos, esto se puede traducir en la disminución del porcentaje de rotación del personal y en un referente para posicionar la organización como una fuente deseosa de vinculación por la valoración de las capacidades, conocimientos y competencias de los empleados.

A través de la planeación de la carrera, una persona evalúa continuamente sus capacidades y sus intereses, considera oportunidades alternativas de carrera, establece metas para esta y planea actividades prácticas de desarrollo. Un plan de carrera permite saber dónde está uno y a dónde se dirige. La planeación individual de la carrera debe empezar con una autocomprensión o autoevaluación (Mondy, 2010, p. 225).

Se contempla que dentro de los conceptos de comunicación interna podemos tomar como referencia la de Pintado y Sanchez (2014), ya que la misma destaca firmemente la importancia de la comunicación interna, mientras Robbins y Coulter se limitan a definirla.

Por otro lado, dentro de los conceptos de liderazgo se puede observar que se relacionan y se complementan, ya que no se puede comprender que es un líder coach sin antes entender que es un líder. Respecto al concepto de capacitación se toma la de Chiavenato ya que es la mas completa. Y por último, se rescata la definición de plan de desarrollo de Snell y Bohlander ya que tiene una mirada mas empresarial, en cambio Mondy más respecto al individuo.

A modo de conclusión, se puede afirmar la existencia de una dependencia entre los conceptos mencionados anteriormente que en conjunto traen muchos beneficios para la empresa. La comunicación es un eje central que mantiene en funcionamiento a una empresa, y es sumamente importante resaltar que a través de los recursos humanos se puede gestionar la comunicación como una herramienta que permite integrar y sistematizar su funcionamiento. Ello, se puede lograr teniendo a líderes coach como canal de comunicación hacia el resto de los colaboradores, con una capacitación que acompañe el crecimiento personal y profesional de todo el personal dentro de la organización, y pueda también a ayudar a escalar en la misma (plan de carrera).

## **Diagnóstico y discusión**

De acuerdo al diagnóstico realizado en la empresa se puede identificar que gran porcentaje de los problemas que presenta Lozada hoy en día se deben a que la estrategia de recursos humanos no se ve alineada a las necesidades de mejora que tiene la organización.

Dentro de estas necesidades se puede destacar de gran importancia, la problemática en la comunicación interna, especialmente la que se da entre la casa central y las franquicias. Gracias a que el proceso de comunicación actualmente es ineficiente no se pueden lograr los objetivos propuestos ya que genera en los colaboradores desmotivación, confusión respecto hacia dónde va la empresa, y disminución de la productividad de cada uno de ellos

Se desprende del punto anterior la falta de líderes coach que nutran dicha comunicación, otra problemática totalmente vinculada, Sumado a ello, el personal no puede visualizarse en la empresa a futuro ya que no cuenta con un plan de carrera acorde a cada puesto, por lo tanto, aumenta aún más la desmotivación y genera disminución del compromiso.

Para mejorar las problemáticas mencionadas, es necesario que se implemente la formación de líderes coach que fortalezcan la comunicación interna en vista al logro de los objetivos organizacionales. Ya que a través de ellos la empresa tiene que llegar a cada una de las personas que forman parte de la misma para empaparlos con la cultura organizacional, su visión, misión y valores; esto desencadenará en un incremento significativo del compromiso y el sentimiento de pertenencia junto a claridad absoluta respecto hacia dónde quiere ir Lozada y a los mensajes que quiere transmitir a su equipo. Estas formaciones se pueden hacer accesible a todo el personal de Lozada, sacando provecho de las TICs (por ejemplo, a través del Campus Lozada) y la era digital en la que vivimos que indudablemente se transformó en una herramienta indispensable para cualquier organización.

Y también, considerando que Lozada otorga un valor especial a su capital humano, priorizando su bienestar y desarrollo, se propone la gestión de un plan de carrera que aumente el compromiso de los colaboradores a seguir creciendo dentro

de la empresa y de seguir capacitándose constantemente para realizar de forma más eficiente su trabajo. Es por ello que es de extrema importancia realizar esta inversión, ya que de otra forma será muy difícil llegar a los objetivos planteados dado el contexto mundial y competitivo de hoy en día. Esto beneficia económicamente a la organización en la rentabilidad con el aumento de la productividad en un 8% a través de intensificar la motivación.

## **Plan de Implementación**

Teniendo en cuenta lo redactado anteriormente, se presenta una propuesta de “Plan de comunicación interna y formación de líderes coach” en respuesta a las oportunidades de mejora de Lozada Viajes.

### *Objetivo general:*

Diseñar un plan de comunicación interna y formación de líderes coach que mejore la productividad y rentabilidad en Lozada Viajes en un 8%.

### *Objetivos específicos:*

- Optimizar los canales de comunicación interna y generar espacios comunicativos entre la casa central y las franquicias a través de una aplicación centralizadora.
- Formación de líderes coach a gerentes y mandos medios dictada por la empresa “Capacitarte”.
- Desarrollo de un plan de carrera para todos los niveles jerárquicos de la empresa con la asesoría de una consultora especializada, para fomentar la motivación y el crecimiento profesional constante.

### *Alcance*

*Geográfico:* La propuesta aplica a la casa central de Lozada Viajes, ubicada en Córdoba, Argentina.

*Temporal:* La propuesta se llevará a cabo en 6 meses a partir del 1 de marzo de 2023; ya que dejaremos pasar la temporada alta de turismo (noviembre, diciembre, enero y febrero) para no perder el foco.

### *Acciones*

1. Optimización de los canales de comunicación interna generando espacios comunicativos.

Para lograr que la comunicación interna sea mas eficiente y llegue a todos los colaboradores de forma correcta es necesario centralizar la información mas importante en un solo canal, es por eso que se propone la incorporación de la App Bitrix 24 (*Ver Anexo 1*). Es una intranet que permite la conexión entre colaboradores, videollamadas HD, calendario, módulo de RRHH, apartado de noticias, espacio de coordinación de tareas y proyectos, etc. Para poder aprovechar al máximo esta aplicación se propone en conjunto la contratación de un diseñador gráfico que se encargue de diseñar las publicaciones que se harán luego en la plataforma.

Luego, se propone que a través de la app se gestionen reuniones mensuales online entre el responsable de franquicias de casa central y lo mandos medios de cada franquicia para así crear un espacio de comunicación y de apertura a discusiones, críticas, felicitaciones, propuestas, consultas, etc. De la misma forma sumar una reunión bimestral con la persona a cargo de gestión del personal para sacar dudas o hacer las criticas necesarias.

- Tiempo: Para la implementación de la misma se tomará en cuenta 1 encuentro semanal de manera virtual de capacitación a cargo del soporte de la APP (4 clases teóricas y una práctica por módulo) durante los meses de marzo y abril con alcance a toda la organización.
- Recursos necesarios: PC, conexión a internet.
- Costos:

Contratación anual App Bitrix 24	\$554.016
Honorarios diseñador gráfico	\$38.000
<b>Total:</b>	<b>\$592.016</b>

## 2. *Formación en liderazgo coach a través de plataformas virtuales a gerentes y mandos medios.*

Se propone esta capacitación ya que el liderazgo coach actualmente es una ventaja competitiva de cualquier empresa. Es sumamente importante tener líderes que acompañen y

fomenten el cumplimiento de los objetivos empresariales a través de la comunicación, la confianza y el trabajo en equipo.

Se sugiere que la capacitación sea dictada por la empresa “Capacitarte”, y será dirigida a los 3 gerentes de casa central, 4 mandos medios de casa central y 1 mando medio de cada una de las franquicias (87 personas en total) quienes luego se encargarán de empapar de lo aprendido al resto de la empresa.

Se considera que es necesario dividir el grupo al cual está dirigida la capacitación, en gerentes y mandos medios, por lo tanto el primer curso que se menciona debajo será dirigido a los 84 mandos medios entre casa central y franquicias:

- Tiempo: El *Curso de liderazgo y coaching – Introducción* tiene una duración de 12hs divididas en 4 clases 100% online en vivo. (Ver anexo 2).
- Costos: \$8.400 por persona. **Total: \$705.600**

Por otro lado, una *Diplomatura en desarrollo de habilidades gerenciales y liderazgo* dirigido a los 3 gerentes:

- Tiempo: tiene una duración de 104hs y se puede cursar las 24 hs. del día, sin límite máximo de clases por día. Es 100% on line y a distancia. (Ver anexo 3).
- Costos: \$28.500 por persona. **Total: \$85.500**

Ambas capacitaciones son dictadas por la empresa “Capacitarte” y los participantes luego de haber finalizado el curso pueden acceder al material hasta 2 años después.

- Recursos para ambos cursos: PC, conexión a internet, refrigerio.

### 3. *Desarrollo de un plan de carrera para fomentar la motivación y el crecimiento profesional.*

Es de suma importancia que Lozada Viajes cuente con un plan de carrera profesional para todos los niveles jerárquicos ya que tiene beneficios tanto para la empresa como para el colaborador; entre ellos ayuda al crecimiento de la organización el tener personal más

calificado para el logro de los objetivos, disminuye la rotación, mantiene al personal motivado, retención del talento, aumento de la productividad etc. Y, además, al colaborador lo mantiene motivado a crecer profesionalmente, y a ir adaptándose rápidamente a los cambios reconociendo fortalezas y oportunidades de mejora, crecimiento individual, mayor sentido de pertenencia, entre otros.

Para el desarrollo de esta actividad se propone realizar encuentros de feedback trimestrales orientado a cada colaborador con su líder directo (de manera presencial o virtual), las mismas consisten en resaltar fortalezas, oportunidades de mejora y un plan de acción a futuro. (*Ver anexo 4*)

Luego para reforzar esa instancia es necesario realizar evaluaciones de desempeño en todos los puestos basada en las descripciones de los mismos; para así identificar necesidades de capacitación o de ascenso.

Basado en las dos herramientas anteriores, se desarrollará un plan de carrera dentro de Lozada Viajes para todos los colaboradores, se propone que este trabajo sea realizado por una consultora externa de Recursos Humanos durante los 6 meses de la propuesta.

- Tiempo: comenzará en el mes de Marzo 2023 con el primer encuentro de feedback y finalizará en Agosto 2023. Con el acompañamiento de la consultora externa.
- Recursos: Consultora externa de Recursos humanos.
- Costos: **Total \$522.000** honorarios profesionales de la consultora por 6hs semanales por seis meses.

*Medición de la propuesta: Diagrama de Gantt // ROI*

Por medio de un diagrama de Gantt se presenta el desarrollo previsto de las actividades propuestas, las mismas están contempladas para ser efectuadas en un período de 6 meses a partir de marzo 2023.

ACCIÓN	MES					
	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23
Capacitación uso App Bitrix 24	■	■				
Implementación App Bitrix 24		■	■	■	■	■
Formación de mandos medios		■		■		
Formación de gerentes	■	■	■	■	■	■
Instancias de feedback		■	■	■	■	■
Realización de Ev. De desempeño			■	■	■	■
Desarrollo de plan de carrera	■	■	■	■	■	■

Fuente: elaboración propia.

### *Evaluación del impacto de la propuesta*

Para determinar el beneficio de la propuesta, se utiliza el ROI, herramienta que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada. Se toma como punto de partida los últimos datos brindados por Lozada Viajes correspondientes a la fecha del 31 de diciembre del año 2018, resultado final de \$14.239.286,11 y se harán las actualizaciones correspondientes según inflación al año 2022:

- El porcentaje inflacionario en el año 2019 fue de 53,8% (INDEC, 2020, <https://www.indec.gob.ar/indec/web/>) por lo tanto las ganancias quedarían en \$21.900.022,04
- Siguiendo al año 2020 fue de 36,01% (INDEC, 2021, <https://www.indec.gob.ar/indec/web/>) y el resultado de las ganancias es \$29.786.219,97.
- Año 2021 el porcentaje inflacionario fue de 50,90% (INDEC, 2022, <https://www.indec.gob.ar/indec/web/>) y el resultado es \$44.947.405,94.
- Y, por último, el porcentaje del año corriente hasta septiembre es de 66,10% (INDEC, 2022, <https://www.indec.gob.ar/indec/web/>), por lo tanto, la ganancia estimada de este año es \$74.657.641,26, la ganancia que se obtendría de la propuesta es de \$5.972.611,30.

### *Costos de la propuesta:*

Acción	Costo
Contratación app	\$ 554.016,00
Honorarios Diseñador Gráfico	\$ 228.000,00
Curso mandos medios x84	\$ 705.600,00
Curso gerentes x3	\$ 85.500,00
Consultora externa RRHH	\$ 522.000,00
TOTAL	\$ 2.095.116,00

$$\text{ROI} \longrightarrow \frac{(\text{Beneficios} - \text{Costos})}{\text{Costos}} \times 100$$

$$\frac{(\$5.972.611,30 - \$2.095.116)}{\$2.095.116} \times 100 = 185,07\%$$

Se concluye que el resultado del ROI es positivo, ya que por cada \$100 invertido, la ganancia será de \$185,07. Es decir, que la propuesta es rentable y beneficiosa para la empresa.

## Conclusiones

Luego de realizar un diagnóstico de la situación de Lozada Viajes. tanto a nivel macro como micro con herramientas tales como Pestel y FODA, detectando que a pesar de todas las fortalezas que posee, hay ciertas oportunidades de mejora que necesitan ser atendidas con urgencia, principalmente y como protagonista la comunicación interna ya que la misma genera el aumento de la productividad, los empleados poseen toda la información necesaria para tomar mejores decisiones y optimizar los procesos de trabajo en equipo. Al sentirse integrados, su grado de compromiso será mayor y esto repercutirá en la mejora de los resultados. Se consideró oportuno la optimización de canales comunicacionales, la formación de líderes coach que acompañen a la mejoría de la comunicación y el desarrollo de un plan de carrera para incrementar la motivación de los colaboradores hacia el crecimiento constante ayudando al logro de los objetivos de la empresa. Teniendo esto como resultado el aumento de la productividad y la rentabilidad en un 8%.

### *Recomendaciones*

De cara al futuro, luego de analizar e implementar las acciones que se mencionaron anteriormente en este reporte, se cree de suma importancia tener en consideración el crecimiento y desarrollo del área de recursos humanos de la mano de una consultora especializada en ciertas ramas de la profesión tales como la comunicación interna y el liderazgo; ya que estos dos pilares de cualquier organización se mantienen en constante cambio y evolución en el mundo empresarial, por lo tanto es muy fácil quedarse desactualizado a medida que pasa el tiempo si el foco no está puesto en esto al 100%, es por eso que se considera que una consultora especializada siempre puede aportar mayor conocimiento e innovación.

Por otro lado, en el mundo de hoy es vital mantenerse actualizado en tecnologías en cualquier empresa de cualquier rubro, por lo tanto se considera de una gran envergadura tener un área encargada de la parte IT que trabaje para mejorar todos los procesos posibles a través de las herramientas TIC's.

De la mano de los dos puntos anteriores, el área de recursos humanos deberá capacitarse en selección y gestión del personal IT, ya que al ser tan demandado en el mercado laboral es muy difícil retener y cuidar.

## Referencias

- <https://www.argentina.gob.ar/noticias/semana-santa-record-con-el-impulso-de-previaje>
- Banco Mundial. (2022). Argentina: panorama general. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- <https://www.capacitarte.org/curso/curso-de-liderazgo-y-coaching>
- <https://www.capacitarte.org/curso/diplomatura-en-desarrollo-de-habilidades-gerenciales-a-distancia>
- Dominici. (2016). La importancia del Coaching en las PYMES como Factor Estratégico de cambio. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, 30 volumen 38, 137-145. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7323732>
- Daniel Blanco Gómez (21 de Julio de 2022). La canasta básica aumentó un 4,6% en junio y una familia necesitó \$104.217 para no caer en la pobreza. *Infobae*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2022/07/21/la-canasta-basica-aumento-un-46-en-junio-y-una-familia-necesito-104217-para-no-caer-en-la-pobreza/#:~:text=Durante%20junio%20de%202022%2C%20la,considerada%20indigente%20%2C%20seg%C3%BAAn%20inform%C3%B3%20este>
- E. Reyes (14 de abril de 2022). ¿Qué es la capacitación? (blog). Recuperado de: <https://www.emprendedorinteligente.com/definicion-de-capacitacion-segun-autores/>

- E. Delgado, J. Rodríguez y S. Fernandez. (2018). Análisis del Plan Carrera para potencializar el crecimiento de los colaboradores en las Organizaciones (artículo de reflexión). Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia. Recuperada de: [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7175/1/2018\\_analisis\\_plan\\_carrera.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7175/1/2018_analisis_plan_carrera.pdf)
- I. Chivenato. (2017). Administración de recursos humanos 10ma ed. Colombia. Editorial: Mc.Graw-Hill Interamericana.
- <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-5>
- <https://www.lozadaviajes.com/>
- Luana Cardozo, (2021, 9 de Abril). La importancia de la comunicación interna y tips para aplicar mejor la estrategia en tu empresa. *Zenvia*. Recuperado de: <https://www.zenvia.com/es/blog/comunicacion-interna/#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20interna%20es%20fundamental,los%20valores%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.>
- Mondy W. (2010). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson.
- Natalia Donato. (2022). Persiste el auge de las ventas online en la pospandemia: los rubros que más crecen y los desafíos que vienen. *Infobae*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2022/06/06/persiste-el->

[auge-de-las-ventas-online-en-la-pospandemia-los-rubros-que-mas-crecen-y-los-desafios-que-vienen/](#)

- O. Anzorena. (2019). Líder Coach 1a ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Editorial: Granica.
- Perez I. (2020). Gestión de los recursos humanos, comunicación y liderazgo coach (tesis de grado). Universidad Siglo XXI, Córdoba. Recuperada de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/20257/TFG-%20Ivana%20Perez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez E. (2017). La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional (tesis de grado). Universidad militar nueva granada, Bogotá, Colombia. Recuperada de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16401/VillamiRodriguez%20ElisaEnidia2017..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rojas, P. (2011). La comunicación interna una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones (Revista Nacional de Administración). Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica. Recuperada de: <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/375/278>
- <https://siglo21.instructure.com/courses/16662/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org10>
- S. Robbins y M. Coulter, (2014). Administración Decimosegunda edición. México: Editorial Pearson.

- Wilches, C. (2021), Plan integral de comunicación y formación en liderazgo en MAN – SER S.A (tesis de grado). Universidad Siglo XXI, Córdoba. Recuperada de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/20450>

## Anexos

### Anexo 1: App Bitrix 24

The screenshot shows the Bitrix24 website homepage. At the top left is the Bitrix24 logo. To its right is a navigation menu with the following items: HERRAMIENTAS (highlighted in a rounded rectangle), PRECIOS, SOLUCIONES, PARTNERS, APPS, BLOG, and SOPORTE. On the far right of the navigation bar is a green button labeled EMPEZAR GRATIS. Below the navigation bar is a large blue banner. On the left side of the banner, the text reads: "El único software empresarial que necesitará". Below this, a paragraph states: "Reemplace una gran cantidad de servicios y aplicaciones con un ecosistema único para que su empresa trabaje. Explore las herramientas de Bitrix24". On the right side of the banner, there is a central circular graphic with the Bitrix24 logo. Surrounding this central logo are six icons, each with a label: "Colaboración" (top left, orange), "CRM" (top right, pink), "Sitios y tiendas" (middle left, light blue), "Tareas y proyectos" (middle right, light blue), "Contact center" (bottom left, green), and "RBIH y Automatización" (bottom right, light blue).

*Anexo 2: Contenido y certificado del Curso Liderazgo y Coaching – Introducción.*

**Capacitarte**

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

**Curso de Liderazgo y Coaching - Introducción**

Contenido	Objetivos	Destinatarios	Cronograma
<p><b>CURSO DE LIDERAZGO Y COACHING - INTRODUCCIÓN</b></p> <p>Contenido y temáticas incluidas en el curso:</p> <p>Fundamentos del Coaching</p> <p>Definiciones del concepto de Coaching "Lo Ontológico y lo Transformacional"</p> <p>Acepciones del término "Coaching"</p> <p>Diferencias conceptuales</p> <p>El Aprendizaje: concepción Activa del Aprendizaje: Zonas de Aprendizaje</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Modelos Mentales</p> <p>El Aprendizaje Organizacional.</p> <p>El Lenguaje y su influencia</p>			

**Curso de Liderazgo y Coaching - Introducción**

<p>El ejercicio de la Coordinación y el Management: Observaciones y Juicios</p> <p>Los Equipos de Trabajo, concepción y Coaching</p> <p>Los Modelos Mentales</p> <p>Columna Izquierda</p> <p>Compromiso</p> <p>Promesa</p> <p>El Feedback</p> <p>Relación Coach- Cliente</p> <p>Las Etapas: Introducción, Exploración, Expansión y Cierre</p> <p>Pasos del Proceso de Coaching</p> <p>Comunicación Efectiva</p> <p>Escucha Activa: Implicancia corporal, discurso, comprensión, reflexión</p> <p>El Papel de la intuición</p> <p>El Respeto por el Otro</p> <p>La Generación de Empatía</p> <p>La Maestría en la formulación de Preguntas.</p>
--

Coaching y Liderazgo Organizacional

El liderazgo; conceptualizaciones y abordajes actuales de Liderazgo

Empowerment y Liderazgo

El aporte del Coaching a los equipos de trabajo.

## Certificado



*Anexo 3: Contenido y certificado de la Diplomatura en habilidades gerenciales y liderazgo.*

Contenido	Objetivos	Destinatarios
-----------	-----------	---------------

## DIPLOMATURA EN DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y LIDERAZGO A DISTANCIA

Los cursos que componen la diplomatura son:

- Inteligencia Emocional. Duración 12hs. **Código 742**
- Programación Neurolingüística. Duración 20hs. **Código 747**
- Liderazgo Personal - Ser efectivos: Generar un Estilo de Liderazgo Propio. Duración 9hs. **Código 751**
- Coaching Personal. Herramientas para Desarrollar tu Potencial. Duración 9hs. **Código 784**
- Gestión de Equipos de Trabajo. Cómo liderar, comunicar y motivar eficientemente equipos de trabajo. Duración 8hs. **Código 748**
- Liderazgo para mandos medios. Duración 13hs. **Código 763**
- Neurodecodificación Laboral y Organizacional. Duración 12hs. **Código 1748**
- Mindfulness online. Duración 21hs. **Código 1743**

### Certificado



*Anexo 4: Cuadro de registro instancia de feedback.*

**Registro Instancia de Feedback Individual**

<b>Fecha</b>	
<b>Colaborador</b>	
<b>Puesto</b>	
<b>Líder</b>	

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades de Mejora</b>

<b>Logros</b>	<b>Plan de Trabajo</b>

<b>Observaciones para el colaborador</b>

--

Observaciones del colaborador

Fuente: elaboración propia.