

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Plan de Comunicación mediante la tecnología y formación de líderes coach en el Sanatorio Morra”**

Alumno: María Emilia Varela

D.N.I.: 32009488

Legajo: VRHU08318

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

2020

## **Agradecimientos**

En este espacio quiero agradecer a las personas especiales de mi vida, ellos son: mi familia y amigos.

A Damián Hindi por haberme ayudado a más no poder, cuando todo parecía ser más difícil, siempre estuviste presente para darme calma, a mis hijos Jazmín y Joaquín Hindi por motivarme e inspirarme; a mi mamá y hermanos por confiar en mí, porque creyeron siempre en que podía lograrlo; a los amigos que a lo largo de este camino también me alentaron a continuar y a no bajar los brazos.

A todos ellos muchas gracias, ese conjunto de seres queridos, personas de bien, seres que ofrecen amor, hacen de mí una mejor persona.

Quisiera dedicar mi trabajo final de grado a ustedes.

## **Resumen**

El reporte de caso fue aplicado sobre el Sanatorio Profesor León Morra de la localidad de Las Rosas, Provincia de Córdoba, esta es una institución de con más de 60 años en la atención de pacientes con trastornos psicológicos y psiquiátricos.

A lo largo del mismo se abordó la importancia en la comunicación y la formación de líderes, creando tres acciones que permiten su mejoramiento el primero de ellos la contratación de una red social que permitió el trabajo colaborativo, la segunda la creación de un newsletter en donde estaban los objetivos mensuales y la información importante que emana de la dirección y por último la formación de los mandos medios en el liderazgo coach que permitió mejorar los equipos de trabajo generando una verdadera sinergia.

Se pudo concluir que esta implementación logra mejorar a la organización atrayendo y reteniendo a sus mejores talentos como así también mejorar la productividad de está incrementando sus ganancias en un 5%.

Para futuros trabajos se recomendó la gestión de procesos de recursos humanos, programas de marketing.

*Palabras Claves:* comunicación 2.0, líder Coach, boletín informativo.

## **Abstract**

The case report was applied to the Professor Leon Morra Sanatorium in the town of Las Rosas, Province of Córdoba, this is an institution with more than 60 years in the care of patients with psychological and psychiatric disorders.

Throughout it, the importance of communication and the training of leaders was addressed, creating three actions that allow their improvement, the first of them the hiring of a social network that allowed collaborative work, the second the creation of a newsletter where There were the monthly objectives and the important information that emanates from the management and finally the training of the middle managers in the coach leadership that allowed to improve the work teams generating a true synergy.

It was concluded that this implementation improved the organization by attracting and retaining its best talents, as well as improving productivity and increasing its profits by 5%.

For future work, the management of human resources processes, marketing programs, was recommended.

*Keywords:* communication 2.0, leader Coach, newsletter.

## índice

<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Análisis de Situación</b> .....	<b>4</b>
Análisis Pestel .....	5
<b>Marco teórico</b> .....	<b>12</b>
Comunicación interna.....	12
Comunicación tecnológica .....	12
Coaching, técnica para la transformación del liderazgo.....	13
<i>Líder coach agente de cambios</i> .....	14
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	<b>15</b>
<b>Plan de implementación</b> .....	<b>16</b>
Objetivo General.....	16
Objetivos específicos .....	16
Alcances.....	16
Implementación de Red Social Corporativa.....	16
Boletín informativo Clínica Morra .....	18
Formación en liderazgo coach.....	18
Marco de tiempo para la implementación .....	19
Evaluación del impacto económico de la implementación .....	20
<b>Conclusiones</b> .....	<b>21</b>
Recomendaciones .....	21
<b>Bibliografía</b> .....	<b>22</b>
<b>Anexo</b> .....	<b>24</b>
A. Programa de Formación en liderazgo coach	

## **Introducción**

El Sanatorio Morra es una institución privada de salud mental que se funda en 1927 por el profesor León Sebastián Morra, quien en un comienzo abordó enfermedades neuropsiquiátricas en la modalidad de internación, debido a que en ese momento la práctica profesional así lo indicaba.

Para 1960 deciden incorporar al servicio de internación el módulo de consultorios externos en el centro de la ciudad de Córdoba que luego será relocalizado en el barrio Urca de forma tal de centralizar toda la atención en un solo lugar, este nuevo proyecto de medicina ambulatoria llevó a incorporar nuevos profesionales para poder atender la totalidad del mercado, además con este nuevo servicio reducen las internaciones en un 67%.

En el año 2000 en consonancia con el cambio del milenio el Sanatorio decide incorporar a sus prácticas el hospital de día como instancia Intermedia entre la internación y externación del paciente de manera definitiva, ese mismo año incorporaron las obras sociales sumando unos 150000 afiliados al nivel primario de atención de salud y triplicaron su plantilla de personal técnico administrativo y profesional.

10 años más tarde añadieron la nueva historia clínica con una mirada transdisciplinar como eje de la atención que permite que todos los especialistas conozcan los distintos estadios del paciente y ocho años más tarde iniciaron a trabajar con la historia clínica electrónica

El lugar donde está incardinado el Sanatorio Morra posee una superficie de 15.000 metros cuadrados en una vieja casona de estilo señorial, bautizándola como clínica Las Rosas en honor a el cerro que está al noroeste de la ciudad, años más tarde y de acuerdo con la popularidad de quien la dirigía cambia su nombre denominándolo tal como se lo conoce hoy en día.

En la actualidad tienen 97 empleados en relación de dependencia, 190 profesionales y personal de apoyo técnico que no mantienen relación de dependencia de los cuales 180 son profesionales, 60 técnicos y 47 no cuentan con estudios superiores.

Como se puede apreciar los problemas referidos a la comunicación interna en el Sanatorio Morra radican en tener una diversidad de asociados con la institución repartidos a lo largo y ancho de la provincia de Córdoba que trabajan de manera particular

conociendo los lineamientos de la institución pero sin una retroalimentación entre la institución y el profesional que atiende a los pacientes derivados, además de esto sería importante que quienes están a cargo de un servicio utilicen el coaching como herramienta para mejorar sus equipos de trabajo.

Algunos autores hacen referencia a la necesidad de tener un plan de comunicación que permita mediante el uso de la tecnología incorporar aquellos colaboradores que de alguna manera trabajan de manera independiente en una institución.

La importancia de la comunicación en cualquier organización no radica en ser un instrumento que está siempre al servicio de la dirección para conseguir que el personal acepte sus planteamientos, sino por ser un elemento integrador fundamental del sistema organizacional.

Rivera Marina, (2013) en su trabajo final de grado de quien realiza un reporte de caso aplicado a las empresas Cordobesas, propone que las organizaciones necesitan comunicar y actuar consecuentemente, teniendo presente constantemente la idea de que cada miembro es una pieza clave de la organización y transmitir esa idea al público interno, son las herramientas más efectivas que tienen para aumentar la credibilidad de quienes componen una organización. Solo a partir de esto, será posible alcanzar la confianza, que es lo que engrasa las ruedas de la carreta del éxito, sin confianza, el trabajo se resiente y cuando los empleados desconfían, gastan mucho tiempo y energía tratando de protegerse. Tienen miedo, y el miedo quiebra Y es entonces cuando la colaboración se vuelve imposible

Fraresso Sofía (2019), quien realizó un reporte de caso en su tesis titulada “Plan estratégico de comunicación interna y formación de líderes coach en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz” propone que para la comunicación sea efectiva en el siglo 21 es necesaria la aplicación de las tecnologías que están incorporando los comunicadores organizacionales junto con la incorporación de los medios digitales dentro del proceso de comunicación interna que tienen un alto impacto en las empresas y en la motivación de los empleados.

La formación de líderes coach es de suma importancia para completar las actualizaciones en su cultura para ser más competitivos en un entorno cambiante.

Fabrissin, Macarena (2016 ) realiza un trabajo investigativo titulado “Liderazgo tradicional y liderazgo coach: un estudio comparativo en Pymes de la ciudad de Córdoba” indica que el coaching, es la razón que hace que se hable de líder coach. Este es un fenómeno multidisciplinario que utiliza disciplinas relacionadas como la psicología y la filosofía para intentar un cambio conductual, desarrollando el potencial de las personas centrándose siempre en el futuro. Respecto a esto, el coaching como disciplina se corresponde con el que hacer del líder coach, es decir, el líder es la figura y el coaching la acción que lleva a cabo.

Coulter, Matías (2019) en su reporte de caso aplicado a la empresa Man-Ser de la provincia de Córdoba, indica que un líder coach o transformador es aquel que transmite apoyo individual, efecto carismático, estimulación intelectual y motivación inspiradora. De esta manera se puede lograr que los integrantes de la organización desarrollen una visión estratégica y hagan partícipes a los mismos en objetivos específicos, mejorando la identidad corporativa.

Es importante que en el siglo veintiuno las empresas comprendan que la comunicación interna debe ser tan relevante como la externa debido a que ambos públicos son importantes y ambos consumidores ya sea de un servicio como también quienes forman parte de la organización como dadores de ese servicio.

Debe ser esencial contar con planes modernos en donde mediante la tecnología se pueda llegar a todos y sea una estrategia para el desarrollo de los colaboradores, es necesario además tener personas comprometidas para cumplir con la estrategia del negocio, para eso los líderes deben ser capaces de generar un efecto carismático, estimulando y acompañando a sus equipos de trabajo, para eso el coaching es la herramienta perfecta que garantiza el crecimiento personal de cada uno de los integrantes.

## **Análisis de Situación**

El Sanatorio Morra es una prestigiosa institución de la provincia de Córdoba que tiene su sede central en el barrio Urca, y un anexo en Río Ceballos donde atienden principalmente pacientes psiquiátricos y dos casas a medio camino permitiéndole tener una cobertura mayor a las distintas localidades provinciales.

La misión que persigue la institución es llevar adelante la tarea de generar una mejor calidad de vida para sus pacientes desde la prevención, el tratamiento y la asistencia; para su recuperación personal y su reinserción en los distintos ámbitos. Las principales herramientas de esta institución son el compromiso con la persona, la capacitación junto a la investigación constante y el compromiso humano de sus profesionales, todo enmarcado en un entorno contenedor.

La entidad se financia a través de la atención a los afiliados de las distintas obras sociales con las que trabaja, siendo la que mayor ingreso genera el PAMI que es el programa de atención médica integral que en términos del uso de la Psiquiatría es la que mayor cantidad de pacientes genera en favor de la clínica.

La selección del personal profesional y técnico está a cargo de la dirección del Sanatorio quienes de acuerdo con los antecedentes y las entrevistas deciden quienes son los contratados.

La capacitación que se brinda en el Sanatorio Morra es siempre tendiente a mejorar la atención de los pacientes y la asistencia integral a las familias de enfermos con algún desequilibrio psiquiátrico.

Además de lo antes mencionado la institución lleva adelante un sinnúmero de investigaciones en el tratamiento de pacientes con distintos psicofármacos.

Como se trata de una institución prestigiosa mantiene alianzas estratégicas con instituciones del primer nivel como el Instituto Fleni de Buenos Aires o el Instituto Privado Kremer en lo que refiere a la neurología.

Por último, se puede mencionar que el Sanatorio Morra pone al servicio de la comunidad una sede de Fobia Club de manera gratuita que trabaja para brindar solución a los Trastornos de Ansiedad, a través de la psicoterapia cognitivo-conductual combinada, según el caso, con psicofármacos.

Las empresas están atravesadas por los distintos factores que afectan su manera de funcionar por eso a continuación se realizará un análisis Pestel que tiene la finalidad de conocer los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales a los que se enfrenta el Sanatorio Morra.

### *Análisis Pestel*

#### *Factores políticos:*

La política argentina está atravesando hace algunos años una división atroz entre dos facciones que sueñan con modelos de país distintos por un lado el Kirchnerismo que cree que hay que empezar por los que menos tienen para después poder llegar a todos y el que encarna el modelo de Cambiemos que creen que lo mejor es dejar todo en manos del mercado.

Esta puja por el poder tuvo su nivel más álgido en las elecciones presidenciales llevadas a cabo el 27 de octubre de 2019 en donde el candidato opositor Alberto Fernández logro imponerse por una diferencia de 8 puntos a la fórmula de Mauricio Macri y Miguel Pichetto.

El flamante presidente electo manifestó esa noche que en su presidencia van a hacer todo lo que haga falta para que las persianas de las fábricas y las PYMES vuelvan a levantarse. Para que, en cada una de esas empresas, los trabajadores que se quedaron sin trabajo vuelvan a trabajar. Para que la educación pública no sea una desgracia. Para que las universidades del interior sigan ampliándose. Vamos a construir la Argentina igualitaria y solidaria que todos soñamos. Vamos a hacer la Argentina que nos merecemos. Porque no es verdad que estamos condenados, vamos a entrar al mundo dignamente. Vamos a volver a construir el país que soñaron nuestros mayores, nuestros héroes. Vamos a hacerlo porque nos lo merecemos. (Rio Negro, 2019).

Estos planes de reconstrucción que proponía el ahora presidente quedaron trancos con la llegada de una nueva enfermedad respiratoria que en marzo se convirtió en una pandemia que afecta al mundo entero provocada por el Coronavirus, que es una enfermedad infectocontagiosa que se transmite de persona a persona.

En este nuevo escenario los gobiernos debieron tomar medidas urgentes para evitar que la enfermedad tenga un crecimiento exponencial saturando a los sistemas de salud, Argentina luego de ver lo que pasaba en Europa epicentro de la enfermedad en

Marzo decidió tomar medidas tempranamente para fortalecer el sistema de salud incorporando camas de terapia intensiva y respiradores, para esto confinó a su población determinando el 19 de marzo el aislamiento, social, preventivo y obligatorio que suspendía todas las actividades laborales en el territorio argentino como así también el cierre de sus fronteras y la suspensión del transporte interurbano.

Únicamente seguirían funcionando aquellas actividades esenciales, el Sanatorio Morra estaba dentro de la lista de los exceptuados únicamente para atención de aquellos pacientes que estaban internados o requerían del uso de la guardia de 24hs. no pudiendo continuar sus asociados con las terapias o tratamientos ambulatorios.

#### *Factores Económicos:*

La economía argentina hace algunos años que no pasa su mejor momento, en los últimos cuatro años del gobierno de Cambiemos los indicadores económicos son los peores de los últimos 50 años, el diario El País de España (2019), titulaba el 10 de diciembre de 2019 lo siguiente:

Desde diciembre de 2015, el peso se ha derrumbado frente al dólar, la deuda externa se multiplicado, la actividad económica ha caído, la inflación se ha disparado y la pobreza y el desempleo han crecido. La crisis económica fue clave en la derrota electoral del macrismo y el regreso del peronismo al poder en las elecciones del pasado 27 de octubre. Alberto Fernández, vencedor de aquel pulso en primera vuelta, deberá lidiar con una economía que lleva dos años en recesión y con la obligación de renegociar los términos de una deuda que se ha vuelto impagable en los plazos acordados por el Ejecutivo saliente (Rivas , 2019).

El Covid-19 empeoro todos los indicadores económicos de la Argentina se espera una caída de un 8,2% en 2020 si la pandemia se controla, y hasta un 10% en caso de que se registre un segundo brote de coronavirus en el país, de acuerdo con los datos que maneja Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, la pobreza puede aumentar del 35,6% al 40,2%, la indigencia subir del 7,7% a 10,8%, y la desigualdad pasar del 23% al 32,5%. en el segundo semestre de 2019 la pobreza afectaba al 53% de los niños y las niñas en el país, y podría escalar al 58,6% hacia fines de 2020. (News, 2020).

Entre las medidas que tomo el gobierno nacional para hacerle frente a la parálisis económica están los créditos a tasa cero para monotributistas y autónomos que favorece a los empleados que no están en relación de dependencia en el Sanatorio Morra como así también el programa ATP (programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción) que garantiza del 50% del pago del salario de cada uno de los trabajadores en relación de dependencia de hasta dos salarios mínimos vitales y móviles y el pago de la IFE para los sectores más vulnerables que alcanza a más de 9 millones de personas.

#### *Factores Sociales:*

En marzo más del 50% de la población mundial se encontraba confinada por las medidas tomadas por los gobiernos para preservar la salud de sus habitantes y cortar las cadenas de contagio de la enfermedad provocada por el Sars-Cov2 atento a las instrucciones de la Organización Mundial de la Salud, quien propone el distanciamiento social de al menos dos metros, higiene de manos y superficies periódicamente, además de la prohibición de reuniones sociales y familiares en espacios cerrados.

Lávese las manos con frecuencia con un desinfectante de manos a base de alcohol o con agua y jabón, al toser o estornudar, cúbrase la boca y la nariz con el codo flexionado o con un pañuelo; tire el pañuelo inmediatamente y lávese las manos con un desinfectante de manos a base de alcohol, o con agua y jabón, Mantenga al menos 1 metro (3 pies) de distancia entre usted y las demás personas, particularmente aquellas que tosan, estornuden y tengan fiebre. Las manos tocan muchas superficies que pueden estar contaminadas con el virus. Si se toca los ojos, la nariz o la boca con las manos contaminadas, puedes transferir el virus de la superficie a sí mismo. Siempre que tenga fiebre, tos y dificultad para respirar, es importante que busque atención médica de inmediato, ya que dichos síntomas pueden deberse a una infección respiratoria o a otra afección grave. Los síntomas respiratorios con fiebre pueden tener diversas causas, y dependiendo de sus antecedentes de viajes y circunstancias personales, el 2019-nCoV podría ser una de ellas. (OMS, 2020).

Los psicólogos también tuvieron que adaptarse a esta nueva realidad es por esto que cambiaron la forma de atención a la virtualidad para poder seguir en contacto con sus pacientes y amortiguar los efectos que trae en la sociedad el confinamiento.

La asociación de psicología expone que los profesionales deben adoptar una postura activa, tanto en pacientes ambulatorios como en pacientes hospitalizados. Al igual

que en otros campos de la medicina ambulatoria, el enfoque debe cambiar de consultas electivas a consultas de emergencia. Los psiquiatras que actualmente tienen menos carga de trabajo en atención electiva deben comunicarse con colegas que trabajan en entornos de emergencia. En las clínicas ambulatorias, deben participar activamente en teleconsultas, utilizando cámaras web para facilitar la observación. Mediante teleconsultas, se puede contactar a los pacientes cercanos y asegurarnos de que reciban una psicoeducación adecuada e interactuar por Internet con estos pacientes. Por lo tanto, se asegura de que no se pierdan durante el seguimiento o la suspensión de los tratamientos. (Intramed, 2020).

#### *Factores Tecnológicos:*

Este factor cumple un rol muy importante en tiempo de pandemia debido a las medidas restrictivas tomadas por el gobierno nacional en donde la sociedad comenzó a utilizar la tecnología para poder continuar de alguna manera con la vida normal, el trabajo y la educación se volvieron virtuales para todos, las compras en los supermercados online subieron exponencialmente y los momentos de ocio pasaron a ser a través de las plataformas diseñadas para tal fin, el teatro se ve desde el living de la casa y las psicoterapias se realizan por videollamadas para mantener el contacto con los pacientes y acompañarlos en momentos de incertidumbre, es así como la tecnología se convirtió en un aliado en tiempo de pandemia.

#### *Factores Ecológicos:*

La ecología en los últimos años se convirtió en un factor preponderante para toda la humanidad por efecto del cambio climático y el calentamiento global cuyas consecuencias son perjudiciales para la población mundial poniendo en peligro la subsistencia de los ecosistemas y los recursos naturales.

Entre ellos se destacan temperaturas más cálidas, tormentas intensas, olas de calor más fuertes, derretimiento de glaciares, huracanes más peligrosos, cambio en los ecosistemas, desaparición de especies animales, aumento del nivel del mar, encarecimiento en los alimentos y propagación de enfermedades algunas teorías sostienen que el salto del Coronavirus de animales a humanos se debe a los efectos del cambio climático. (Oxfamintermon, 2016).

### *Factores Legales:*

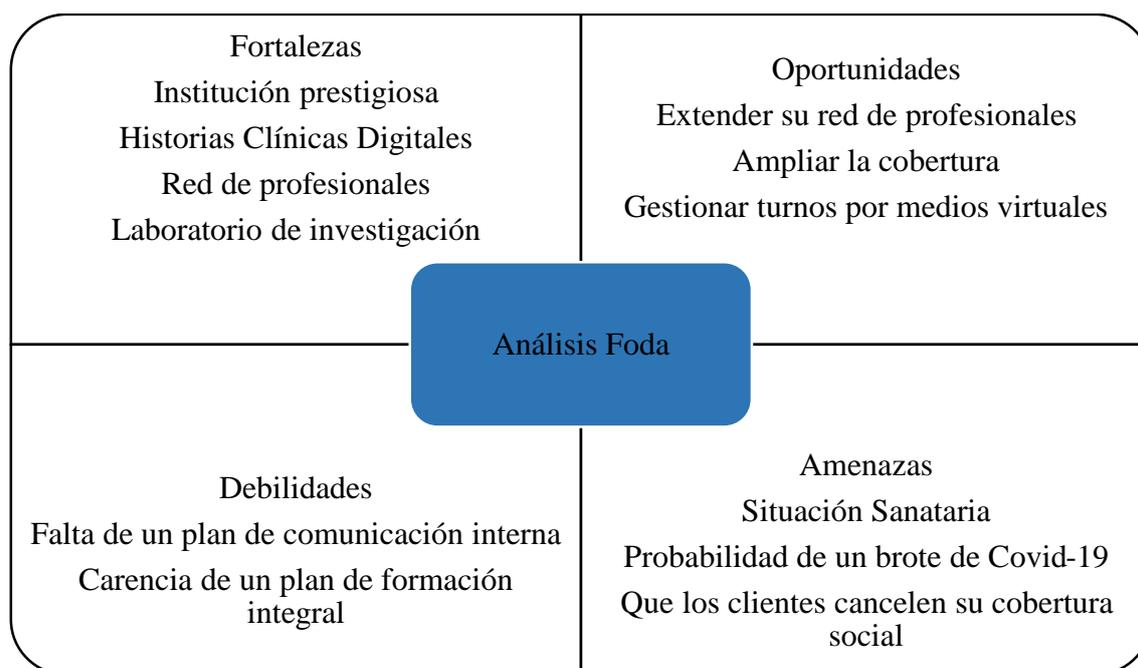
Dentro de los factores legales se pueden mencionar aquellos decretos de necesidad y urgencia firmados por el Presidente Alberto Fernández tendientes a ordenar la vida de los argentinos en tiempo de pandemia entre los más importantes se destacan el DNU 297/2020 que implanta en todo el territorio nacional el aislamiento preventivo y obligatorio suspendiendo aquellas actividades no esenciales, el 311/2020 que prohíbe el corte de los servicios por falta de pago o mora, 320/2020 de congelamiento de alquileres y suspensión de desalojos, la incorporación del Covid-19 al régimen de enfermedades profesionales, la prohibición de despidos por 60 días, la receta electrónica para PAMI que afecta directamente al Sanatorio Morra entre otros. (Argentina, 2020)

Luego de realizado el análisis del macroentorno en el que opera el Sanatorio Morra se realizara el análisis de Michael Porter que propone 5 fuerzas para conocer la competitividad de la compañía y la relación con los clientes, proveedores y competidores.

Análisis Porter				
<p>Rivalidad entre competidores</p> <p>Los competidores del Sanatorio Morra son La clinica Saint Michele, GAP salud mental y Tranqui Médicos Psiquiatras y psicólogos</p>	<p>Amenaza de nuevos competidores</p> <p>La amenaza es baja por que el Sanatorio Morra cubre la totalidad de la provincia.</p>	<p>Amenaza de ingresos de productos sustitutos</p> <p>Al tratarse de una actividad profesional la amenaza de productos sustituvos es baja</p>	<p>Poder de Negociacion de los proveedores</p> <p>Los provedores tienen un gran poder debido a que ellos son quienes realizan los acuerdos comerciales con las clinicas psiquiatricas</p>	<p>Poder de nogociacion de los clientes</p> <p>Al igual que los provedores estos tiene un gran poder en la negociacion por que son quienes pagan por el servicio que ofrece el Sanatorio Morra</p>

*Tabla 1- Análisis Porter*

Para conocer el contexto interno de la compañía es importante realizar un análisis FODA que determinará las principales fortalezas y debilidades que tiene el Sanatorio Morra como así también brindará las amenazas y oportunidades que el mercado le ofrece.



*Tabla 2 - Matriz Foda*

Dentro de las fortalezas que tiene el Sanatorio Morra la primera es ser una institución prestigiosa querida por toda la comunidad en la que está inserta manteniendo a lo largo de los años, además es una empresa que apuesta por los cambios tecnológicos, el tener historias clínicas digitales le permite tener todas las atenciones de un paciente en un solo lugar sin necesidad de tener una ficha por paciente que en tratamientos prolongados se podían perder las fichas de cada uno de estos, también se puede mencionar que tiene redes profesionales a lo largo y ancho de la provincia de Córdoba y un laboratorio de investigación es también una de sus mayores fortalezas.

Las oportunidades para crecer están dadas por la extensión de sus redes profesionales en otras provincias buscando un posicionamiento de marca a nivel nacional, también tienen la posibilidad de sumar nuevos prestadores que le garanticen mayor cantidad de pacientes y la gestión de turnos de manera online puede ser otra de las herramientas que el Sanatorio puede utilizar para fidelizar a sus clientes.

Entre las debilidades están la falta de un plan de comunicación de forma que una a los profesionales independientes con la sede central del Sanatorio Morra y la carencia de un plan de formación que implique el desarrollo de los colaboradores de la institución.

La crisis sanitaria provocada por el Coronavirus es una amenaza importante para las instituciones de salud ya que es de fácil acceso que se genere un brote en los pacientes

internados, es por esto que los controles deben ser estrictos entre los profesionales que trabajan en la institución que pueden generar un brote que tendría consecuencias inimaginables desde la salud de los pacientes, e incluso generar el deceso de estos. Atento a la crisis económica, que algunas de las personas que tiene cobertura de obra social pasen a ser parte del sistema público de atención es otra de las grandes amenazas que tiene el Sanatorio Morra.

Desde la visión de los recursos humanos es importante que las empresas tengan un plan de comunicación porque permite que las personas que forman parte de estas puedan aportar ideas innovadoras que mejoren el negocio, el Sanatorio Morra no es la excepción debido a que no solo trabaja con un staff fijo sino también con profesionales independientes a los cuales debe fidelizar por que indirectamente sus acciones repercuten en el prestigio de la institución.

Con respecto a la formación en el coaching desde el área de la gestión del personal se vuelve cada vez más importante porque pone a los jefes de área a liderar equipos de trabajo buscando la competitividad a través de la comprensión de la persona en su totalidad con sus competencias y carencias buscando maximizar a las primeras y trabajando con las segundas para que desaparezcan, el coaching tiene la característica de poder mejorar en corto tiempo las habilidades de un equipo de trabajo a través del feedback.

## Marco teórico

En el presente apartado se abordarán desde la mirada de diversos autores los temas centrales abordados a lo largo del reporte de caso siendo estas: comunicación interna, comunicación tecnológica, coaching y líder coach.

### *Comunicación interna*

La comunicación interna implica necesariamente una visión integrada de los distintos aspectos de la comunicación de las organizaciones. Como se ha dicho, no se plantea de forma excluyente respecto al marketing, la publicidad o cualquier otra modalidad de comunicación. Cuando se tienen claras las competencias propias, los principios profesionales específicos, es posible entablar una relación cooperativa, al servicio de la institución para la que se trabaja. Esa misma visión integradora lleva a trabajar de modo coordinado con los demás departamentos de una empresa: recursos humanos, dirección financiera, dirección de operaciones, estando todos implicados en la definición de las estrategias necesarias para que esta sea oportuna y fácil de comprender por los mandos operativos. (Mora, 2010)

El éxito de la comunicación de una compañía depende en gran medida del grado en que dicha estrategia esté alineada con la estrategia global de la organización. Además de diseñar minuciosamente y planificar con sumo cuidado la estrategia corporativa, la empresa debe contar con una función de comunicación corporativa sólida que respalde su identidad, misión y visión. (Argenti, 2014).

### *Comunicación tecnológica*

La tecnología está creando un mundo más conectado y, en consecuencia, más consciente. Una sociedad con conciencia global que, coaccionada con el espíritu de supervivencia, mira primero para sus necesidades locales. Como herramienta y como espacio para la comunicación, las redes están creando el caldo de cultivo para que los gobernantes se vean obligados a cambiar sus políticas. El clamor acabará convirtiéndose en discurso y este en la guía de un programa de acción para contener los egoísmos individuales mediante nuevas leyes jurídicas y morales. Es imprescindible que las empresas comiencen a preguntarse cómo están afrontando estos tres desafíos. Porque la única forma de encontrar las respuestas es hacerse antes las preguntas. O esas preguntas se hacen desde dentro o se harán desde fuera y entonces las respuestas tendrán menos margen para la voluntariedad. (García Gurtierrez & Virgili Rodríguez, 2014).

Alejando Formanchuck (2010) indica que la comunicación es un gran desafío porque por lo general la imagen que se tiene de un comunicador es la de alguien que emite mensajes, que habla, escribe, gestiona medios. Por el contrario, yo siempre le propongo a nuestros clientes que diseñemos áreas de Comunicación Interna cuyo rol principal sea el de facilitador de diálogos que ya existen en la empresa, hacer una curaduría de los mensajes más relevantes, definir políticas y empoderar a las personas para que gestionen su propia comunicación interna. Esto no se logra si únicamente se tienen en cuenta los medios clásicos de comunicación (houseorgans, carteleras, redes sociales internas, etc.) sino a través de otros soportes de sentido. A nuestros clientes siempre les digo: todo lo que existe en tu empresa es, potencialmente, un mensaje interno porque todo significa: el salario que le pagan a un empleado, el tamaño de una oficina, los recursos que le brindan para trabajar, el comportamiento de un jefe, los despidos, los ascensos, la forma en que consiguen un cliente, el cumplimiento o no de una promesa, etc.

La mayoría de las empresas no perciben todas estas cosas que enumeré como formas de hacer comunicación interna, y como no las perciben creen que no existen, y como creen que no existen, no las valoran ni gestionan. Todavía muchas suponen que la comunicación interna es únicamente aquella que se emite a través de los medios clásicos y no se dan cuenta de que, por ejemplo, un ascenso o una desvinculación son tal vez los mensajes más potentes que puede brindar una empresa porque sintetizan en un solo acto todos sus valores. Claro, un comunicador interno no va a decidir a quién despedir o ascender, pero sí debe ser consultado para que analice el impacto significativo de esa esa decisión. (Formanchuk, 2010).

### *Coaching, técnica para la transformación del liderazgo*

El factor diferenciador de las empresas es indiscutiblemente el talento humano, de allí la importancia de mencionar una técnica muy utilizada actualmente para desarrollar en los individuos habilidades concretas; se habla entonces de coaching como una disciplina en donde el coach o entrenador orienta a la persona para sacar todo su potencial y utilizarlo en pro de contribuir con los objetivos organizacionales. (Valdefuentes, 2020)

El coaching es una buena posibilidad de que a través de una práctica conversacional la persona identifique cuáles son los obstáculos que le impiden cumplir con sus aspiraciones, implica que en esa intervención la persona pueda reconocer que hay aspectos de su forma de ser que tienen que ser alterados, y si lo desea, que proceda por

ese camino, generándose un aprendizaje que llamamos transformacional, y que tiene que ver con una modificación significativa de su forma habitual de ser. (Echeverría, 2015).

#### *Líder coach agente de cambios*

El Coach debe ser definido en base a sus competencias de impulsador, orientador, preparador y líder renovador es posible, establecer algunas competencias del Coach eficaz. Desde el plano psicológico son necesarias habilidades de inteligencia emocional y fortalezas resilientes de resistencia (o “robustez”) y afrontamiento (compromiso, control, reto), puede desde acción modeladora, ayudar a las personas a ser menos vulnerables en el plano adaptativo. Emocionalmente, el coach debe ser capaz de lograr manejar de manera efectiva su autoconciencia, el equilibrio afectivo, optimismo y creatividad, así como saber interpersonalmente establecer relaciones basadas en la empatía, asertividad y ayudar a otros, expresar un nivel de CE (Coeficiente Emocional) esperable en nivel alto. Estas capacidades socioemocionales permiten un coaching efectivo, pueden aprenderse y desarrollarse, favoreciendo otras herramientas de liderazgo transformador esenciales para el proceso de coaching y sus fases: capacidad de escuchar, capacidad de contextualizar las situaciones uno de los problemas principales del coach es la capacidad de endosar (reforzar, incentivar) y la capacidad de desarrollar comportamientos más adaptativos (p.e. afrontar el estrés) (Soto Vidal, 2013).

Tal como se menciona en el apartado la comunicación a lo largo del tiempo fue mutando aunque siempre se tuvo como finalidad común cumplir con las estrategias del negocio, antes se hacía únicamente con los públicos internos en estos momentos debe existir un equilibrio entre lo que se comunica interna y externamente, bien lo decía uno de los autores, todo lo que se hace en una organización es información y es la forma en que una compañía decide hacerlo por eso deben ser muy cuidadosos en los mensajes que se emiten para esto en la actualidad contamos con numerosas herramientas tecnológicas que sirven para reforzar la comunicación hacia dentro y fuera de la organización haciendo de esta algo accesible para todos los integrantes de una empresa esten o no en situ.

A modo de cierre el coaching debe acompañar la estrategia del cambio en la forma de comunicar porque propone una técnica conversacional entre todos los miembros de una organización en la figura del entrenador que tiene competencias que adquirió en su formación para poder formar a los equipos de trabajadores de manera tal que estos puedan aprender de sus errores y desarrollarse.

## **Diagnóstico y Discusión**

Los problemas centrales que se evidencian en el Sanatorio Morra es que hay una escasa comunicación entre el personal que trabaja en la Clínica y sus asociados diseminados en toda la provincia de Córdoba, gestionando sus mensajes únicamente hacia su público externo, como segundo desafío será la formación de sus mandos medios en el coaching.

Es importante que todas las compañías cuenten con un programa de comunicación interna orientado a las personas de manera tal de que estos se sientan incluidos, las personas en la actualidad buscan empresas que le permitan ser escuchados y ser formados por eso el coaching toma relevancia de acuerdo con los fines de este estilo de liderazgo en donde lo central es que el mando medio tenga ampliamente desarrollado el sentido de escucha activa.

Para el Sanatorio Morra es relevante que aborden las temáticas antes mencionadas debido a que esta es una empresa que a lo largo de los años se fue actualizando para mejorar la experiencia de sus pacientes y creciendo en el uso de la tecnología pero siempre pensando en el público externo, es importante que la institución entienda que también el público interno debe ser atendido con premura porque estos son fundamentales para el desarrollo de la compañía en función de aplicar la tecnología a su circuito de comunicaciones de manera tal que puedan llegar a todos quienes trabajan en la institución, en las unidades descentralizadas como así también los profesionales que trabajan de manera independiente para la Clínica, para esto es necesario también contar con líderes que puedan dar seguimiento al trabajo en equipo y escuchar las necesidades de cada uno de estos, para poder guiarlos para alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía.

Vale la pena que la institución invierta dinero en un plan de acción que contemple un plan de comunicación mediante la tecnología y la formación de los mandos medios en el coaching porque además de darle una ventaja competitiva sobre las otras instituciones pueda aumentar su rentabilidad en un 5%.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo General*

Generar un plan de comunicación 2.0 y la formación de los mandos medios en liderazgo coach, para aumentar la rentabilidad de la organización en un 5%.

### *Objetivos específicos*

1. Implementar una red social corporativa, que una a los profesionales independientes con quienes trabajan activamente en la Clínica.
2. Crear el boletín de novedades, para que todos conozcan los objetivos de la organización y sus avances.
3. Formar a los líderes en coaching que sea capaz de generar un cambio en los equipos de trabajo.

### *Alcances*

Geográfico: el reporte de caso es aplicable únicamente al Sanatorio Morra de la provincia de Córdoba, República Argentina.

Temporal: El marco temporal de implementación será de 12 meses efectuándose entre los meses de marzo de 2021 y febrero de 2022, estos pudieran sufrir modificaciones si la situación sanitaria provocada por el Covid-19.

### *Implementación de Red Social Corporativa*

El Sanatorio Morra es una institución que no solo brinda servicios en su sede central, sino que también tiene profesionales asociados a lo largo de toda la provincia de Córdoba con quienes solo interactúa al momento de la contratación y en el caso que surgieran problemas con los pacientes, ante esto es necesario que todos los que trabajan de manera activa con la organización puedan comenzar a sentirse parte de una institución tan importante para la salud mental de la población.

En la actualidad la comunicación es una herramienta que hay que desarrollar para fidelizar al público interno, las personas necesitan estar informadas de lo que ocurre en la empresa y también espacios para poder crear códigos comunes por este motivo una de las herramientas elegidas es la red social corporativa, así como las personas se informan y conocen a través de las redes sociales esta debe generar lo mismo hacia adentro de la organización.

Entre los beneficios que tiene la incorporación se pueden destacar:

- Favorecen la transmisión de los valores corporativos. Al sentirse parte de una comunidad, los colaboradores refuerzan su compromiso con la organización, al mismo tiempo desarrollan un sentido de pertenencia.
- Impulsan la cooperación. El uso de redes sociales corporativas permite el flujo de información entre los diferentes departamentos, facilitando la coordinación de equipos y el desarrollo de proyectos.
- Mejoran la incorporación de nuevos colaboradores. Mediante las redes corporativas, los colaboradores pueden conocer a sus nuevos compañeros, lo que fomenta la interacción y reducen el tiempo que tardan en adaptarse.
- Estimula la participación de los colaboradores. Estas plataformas permiten que los miembros de la compañía se involucren en las decisiones de esta, a través de las redes los directivos pueden conocer la opinión de su personal.
- Permiten la movilidad. La tecnología ha permitido eliminar la barrera de la distancia, las redes sociales corporativas facilitan la comunicación y el trabajo en equipo, aunque los colaboradores se encuentren fuera de la compañía. (El empresario , 2018).

Para la incorporación de la red social se contratará a un servicio externo cuyo proveedor será Confluence quien brinda soluciones en materia de comunicación e integración para las empresas, la implementación está estimada en tres meses realizada por el proveedor quien genera las interfaces que la compañía solicita para su puesta en marcha y además brinda capacitaciones para todos los colaboradores.

La empresa ofrece para sus servicios edición en tiempo real, en la que se puede coeditar el contenido a la vez, comentarios que apunten a mejorar el trabajo en equipo visualizándose a través de las interacciones de otras personas con los comentarios y funcionalidades tales como “me gusta” y elementos visuales entre ellos imágenes, los GIF y los emojis; además de poder notificar a tus compañeros de equipo cuando los etiquetas o les asignas una tarea, de forma que todo el mundo esté informado del progreso.

El costo que tiene es de cinco dólares tomándose al valor oficial de 70 pesos da un total \$350 por mes por cada uno de los usuarios dado de alta lo que significará para el Sanatorio Morra una inversión por 287 empleados de \$ 100.450 mensuales y de \$ 1.205.400 anuales.

La evaluación de la acción será el nivel de aceptación que tenga la nueva herramienta de comunicación y el nivel de interacción de cada uno de ellos considerándose aceptada si esta supera el 60% de interacción del personal estable y del personal externo.

#### *Boletín informativo Clínica Morra*

El boletín informativo del Sanatorio Morra forma parte de la estrategia de comunicación 2.0 diseñado para la institución en donde la dirección dará a conocer los avances del negocio y tendrá una nota de interés profesional en donde los asociados a la organización puedan contar su experiencia y el orgullo de pertenecer a esta.

Los beneficios que tiene el newsletter son, darle visibilidad a la organización recordándoles que está presente, informando las novedades y generando espacios de colaboración y participación además de poder permitir técnicas como la inclusión de botones de tus redes sociales, es un medio de comunicación masivo que permite bajar el costo debido a que estos son enviados por mail o compartido en redes sociales, permite la fidelización del cliente interno debido a que conocen mejor a la organización, y se puede conocer en tiempo real cuantas personas leyeron el boletín informativo.

Para poder llevar adelante esta acción, quien se encargará de darle vida será quien diseñe el plan de implementación, quien se reunirá de manera quincenal con la dirección de la compañía para determinar la información a publicar, el envío será mensual y el costo asociado al nuevo boletín de comunicación interna será de diez pesos por mes por usuario en el Sanatorio la cantidad de personas involucradas son 287 teniendo un total mensual de \$ 2870 y anualmente de \$ 34.440.

La evaluación de la acción será el nivel de aceptación y de interacciones que genere en el redireccionamiento a la red social empresarial tomándose como un canal valido que al menos el 40% de la organización se anime a participar y genere consultas sobre lo que se comunica en él.

#### *Formación en liderazgo coach*

Lo último que se realizará en la organización será un programa de capacitación orientado a los mandos medios en liderazgo coach, como herramienta que mejore no solo la comunicación de los equipos de trabajo sino también que sea capaz de tener personas desarrolladas para formar a otros, ayudándolos en dos dimensiones una el mejoramiento



### *Evaluación del impacto económico de la implementación*

De acuerdo con el último dato que se dispone de la institución el resultado financiero del año 2018 arroja un total neto de \$ 63.573.214,31 para la actualización de los valores a la actualidad se tomará la inflación correspondiente al 2019 y 2020.

El año 2019 cerró con un nivel de un 53,8 % de acuerdo con la nota publicada en La Nación (2020), el valor de ganancias de la institución es de \$ 34.202.389

En lo que va del 2020 la inflación acumulada es de 21,5% según Ámbito Financiero (2020) arrojando una suma de \$ 21.021.754,77

Quedando el monto actualizado en \$ 118.797.358, el plan de acción le generará a la institución un 5% de ganancias lo que significa \$ 5.939.887.

Habiendo determinado la ganancia a obtener con la aplicación del proyecto es necesario conocer los costos totales del mismo por el término de un año.

1. Red social corporativa \$ 1.205.400
2. Boletín informativo \$ 34.440
3. Curso de Coaching \$ 712.600
4. Inversión Total \$ 1.952.400

Teniendo los resultados del beneficio a obtener y la inversión, se puede realizar el retorno de inversión que mide cuan rentable es el proyecto presentado para el Sanatorio Morra.

Beneficio a obtener- Costo del proyecto	X 100	
Costo del proyecto		
\$ 5.939.887- \$ 1.952.400	X 100	204%
\$1.952.400		

El resultado obtenido de 204% significa que la empresa obtendrá por cada 100 pesos que invierta \$204.

## Conclusiones

El Sanatorio Morra llego con el plan de implementacion a los objetivos propuestos en función de dar respuesta a los problemas de comunicación e integración que presentaba de no poder incorporar a todas las unidades funcionales y profesionales independientes con los que trabajan.

A partir de las herramientas digitales que la institución ya utilizaba puertas afuera para mejorar la calidad de atención de los pacientes se logró también generar dos herramientas que mejoren el sentido de pertenencia de los trabajadores con la institución.

La comunicación 2.0 permite generar un trabajo colaborativo entre todos los miembros de la organización ante esto es que se incorpora una res social empresarial capaz de incluir a quienes están in situ en la sede central como en los distintos centros de atención fomentando la participación y capacitación a través de las distintas publicaciones en esta, el newsletter permite que el Sanatorio pueda compartir la información con todos los miembros de la organización como así también su misión, visión y valores, los objetivos que persiguen.

Estos cambios en la comunicación están acompañados por la formación de todos los mandos medios en el liderazgo coach que permite mejorar el relacionamiento entre todos los integrantes de un equipo utilizando como herramienta central el feedback y la formación.

El principal aporte que deja este reporte de caso a el Sanatorio Morra es que para el desarrollo del negocio es necesario que las organizaciones tengan un programa de comunicación en donde el desafío estará puesto en la atracción y retención del talento solo aquellas que puedan comprender que las personas son elementos estratégicos podrán crecer de manera integral.

### *Recomendaciones*

Se recomienda que en próximas investigaciones la empresa aborde los siguientes problemas que se detectan en la misma:

1. Desarrollar un departamento de recursos humanos.
2. Gestionar un proyecto de marca empleadora.
3. Lanzar un programa de marketing para tener mayor adhesión de pacientes.
4. Generar ingresos extras al incorporar mas obras sociales.

## Bibliografía

- Ambito . (1 de Octubre de 2020). <https://www.ambito.com>. Obtenido de <https://www.ambito.com>: <https://www.ambito.com/economia/inflacion/la-se-desacelero-al-24-septiembre-segun-ferrerres-n5137276>
- Argenti, P. (2014). *Comunicacion Estrategica* . Madrid: BPRO.
- Argentina. (19 de Marzo de 2020). <https://www.argentina.gob.ar>. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar>: <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- Coulter, M. A. (2019). *Plan de Comunicación Interna y Formación en Liderazgo en MAN-SER S.R.L.* Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Echeverria, R. (24 de Junio de 2015). Un aprendizaje transformacional. (M. Cox, Entrevistador)
- El empresario . (9 de Agosto de 2018). <https://mba.americaeconomia.com/>. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/>: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/los-5-beneficios-de-las-redes-sociales-corporativas>
- Fabrissin , M. (2016 ). *Liderazgo tradicional y liderazgo coach: un estudio omparativo en Pymes de la ciudad de Córdoba.* Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicacion 2.0 un desafío cultural.* Buenos Aires: Ediciones Formanchuk y asociados .
- Fraresso, S. (2019). *Plan estratégico de comunicación interna y formación de líderes coach en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz.* Cordoba : Universidad Siglo 21.
- Garcia Gurtierrez, E., & Virgili Rodriguez, J. (2014). *El futuro de la comunicacion.* Madrid: BPRO.
- Intramed. (29 de Marzo de 2020). <https://www.intramed.net/>. Obtenido de <https://www.intramed.net/>: <https://www.intramed.net/contenidover.asp?contenidoid=96194>
- La Nacion. (15 de Enero de 2020). <https://www.lanacion.com.ar/>. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/>: <https://www.lanacion.com.ar/economia/precios-la-inflacion-2019-fue-mas-alta-nid2324218>
- Mora, J. M. (2010). *10 ensayos de comunicacion institucional.* Navarra: EUNSA.
- News. (25 de Junio de 2020). <https://news.un.org>. Obtenido de <https://news.un.org>: <https://news.un.org/es/story/2020/06/1476542>
- OMS. (Agosto de 30 de 2020). <https://www.who.int>. Obtenido de <https://www.who.int>: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>

- Oxfamintermon. (23 de Abril de 2016). <https://blog.oxfamintermon.org>. Obtenido de <https://blog.oxfamintermon.org>: <https://blog.oxfamintermon.org/10-consecuencias-del-calentamiento-global/>
- Rio Negro. (28 de Octubre de 2019). <https://www.rionegro.com.ar>. Obtenido de <https://www.rionegro.com.ar>: <https://www.rionegro.com.ar/segui-en-vivo-el-discurso-de-alberto-fernandez-el-presidente-electo-1154116/>
- Rivas , F. (10 de Diciembre de 2019). <https://elpais.com/>. Obtenido de <https://elpais.com/>: [https://elpais.com/economia/2019/12/10/actualidad/1575952685\\_821004.html](https://elpais.com/economia/2019/12/10/actualidad/1575952685_821004.html)
- Rivera , M. (2013). *LA VINCULACIÓN DE LAS RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES CON LAS PRINCIPALES FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS, PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.* . Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Soto Vidal, M. A. (2013). *El lider Coach*. Santiago de Chile: IPLA.
- Techtitude. (22 de Octubre de 2020). <https://www.techtitude.com/>. Obtenido de <https://www.techtitude.com/>: <https://www.techtitude.com/escuela-de-negocios/especializacion/especializacion-executive-coaching>
- Valdefuentes, M. (2020). *Coaching Empresarial*. Colombia: Gobierno de Colombia.

## Anexo

### *A. Programa de Formación en liderazgo coach*

#### **Módulo 1. Executive Coaching**

##### 1.1. Neuromanagement

1.1.1. Evolución, función cerebral, supervivencia, valores y recompensas.

1.1.2. Autoconciencia y sentido del placer.

1.1.3. Bases neurobiológicas de las emociones, la empatía y las conductas sociales.

1.1.4. Culturas y valores. Moralidad, valores y función ejecutiva.

##### 1.2. Neuroeconomía 1.2.1. La medición del valor.

1.2.2. Evaluación, riesgo y toma de decisiones.

1.2.3. Adaptación, teoría microeconómica, valor y mercado.

##### 1.3. Managing one-self

1.3.1. Búsqueda de la coherencia.

1.3.2. Aprendizaje hacia la autenticidad.

1.3.3. Valores sociales, identidad y sentido de la vida.

##### 1.4. Autocontrol y autoeficacia

1.4.1. Mindfulness y homeostasis.

1.4.2. Estilo personal de relación y de la organización.

1.4.3. Mapa de eficiencia relacional.

##### 1.5. Mejorar el conocimiento de uno mismo

1.5.1. Patrones de comportamiento y de relación interpersonal.

1.5.2. Áreas básicas de comportamiento comunes a todas las personas.

1.5.3. Aumentar la efectividad personal e interpersonal a través del feedback y la reflexión.

##### 1.6. Estudio de la compatibilidad

1.6.1. Cómo afecta la compatibilidad entre las personas a la productividad.

1.6.2. La rigidez y el trabajo en equipo.

1.6.3. Efectividad del trabajo en las etapas de desarrollo del equipo.

##### 1.7. Executive Coaching

1.7.1. Uso del Coaching en el desarrollo de personas.

1.7.2. Modelos y ámbitos de Coaching.

1.7.3. Acción y límites del Coaching ejecutivo.

## 1.8. Managing positive change

1.8.1. Gestión y diálogo de grupos de interés.

1.8.2. Appreciative Inquiry.

1.8.3. Seleccionar, Evaluar y Retroalimentar.

## **Módulo 2. Gestión de equipos**

### 2.1. Cambios Organizativos

2.1.1. El proceso de transformación.

2.1.2. Anticipación y acción.

2.1.3. El aprendizaje organizativo.

2.1.4. Resistencia al cambio.

### 2.2. Desarrollo de equipos de alto desempeño

2.2.1. Factores personales y motivación para el trabajo exitoso.

2.2.2. Integrar un equipo de alto desempeño.

2.2.3. Proyectos de cambio y desarrollo de personas y negocio.

2.2.4. Claves Financieras para RH: Negocio y personas.

### 2.3. Gestión de grupos de trabajo

2.3.1. La sinergia de los grupos.

2.3.2. El ciclo de vida del grupo.

2.3.3. Los grupos y la motivación.

2.3.4. Los grupos y la innovación.

### 2.4. Dinámicas de grupos

2.4.1. Los roles de las personas en los grupos.

2.4.2. El liderazgo del grupo.

2.4.3. Las normas del grupo.

2.4.4. La cohesión del grupo.

### 2.5. Responsabilidad y gestión de grupos

2.5.1. Toma de decisiones.

2.5.2. Razones inconscientes en la toma de decisión.

2.5.3. La responsabilidad personal y la rendición de cuentas.

### 2.6. Gestión de personas en la era digital

2.6.1. Impacto de la IT en el capital intelectual.

2.6.2. Reputación en las redes sociales y marca personal.

2.6.3. Selección y Recursos Humanos 2.0.

### 2.7. Recursos humanos y calidad total

- 2.7.1. Los costes de la calidad.
- 2.7.2. La importancia de la calidad.
- 2.7.3. De la calidad total a la innovación.

### **Módulo 3. Comunicación estratégica**

- 3.1. La comunicación en las organizaciones
  - 3.1.1. La revolución de la tecnología de la información.
  - 3.1.2. Tipos de sistemas de información para la dirección.
  - 3.1.3. La organización informal.
- 3.2. Comunicación interna y plan de comunicación integral
  - 3.2.1. Marketing y Comunicación de RR.HH.
  - 3.2.2. Programación, ejecución y evaluación del plan.
  - 3.2.3. Barreras para la comunicación empresarial.
- 3.3. Comunicación interpersonal
  - 3.3.1. Lenguaje del cuerpo.
  - 3.3.2. Comunicación asertiva.
  - 3.3.3. Entrevistas.
- 3.4. Comunicación abierta
  - 3.4.1. La franqueza y la resolución de problemas.
  - 3.4.2. Detección de comportamientos insolidarios.
  - 3.4.3. Escucha activa.
- 3.5. Habilidades personales e influencia
  - 3.5.1. Impacto e Influencia.
  - 3.5.2. Oratoria.
  - 3.5.3. Dominio del estrés.
- 3.6. Gestión del tiempo
  - 3.6.1. Conflictos interpersonales.
  - 3.6.2. Condiciones de conflictividad.
  - 3.6.3. Consecuencias de los conflictos.
- 3.7. Conflictos en las organizaciones
  - 3.7.1. Conflictos interpersonales.
  - 3.7.2. Condiciones de conflictividad.
  - 3.7.3. Consecuencias de los conflictos.
- 3.8. Negociación

3.8.1. Negociación intercultural.

3.8.2. Enfoques para la negociación.

3.8.3. Técnicas de negociación efectiva.

3.8.4. La reestructuración.