

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Diseño de un plan de comunicación interna digital y formación de los mandos medios de Canal 12 de Córdoba en liderazgo coach ”**

Alumno: María Soledad Ramos

DNI :29042234

Legajo: VRHU16911

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2022

## Resumen

Canal 12 o Telecor es una emisora de la provincia de Córdoba, la primera en emitir desde el interior del país, siendo parte del grupo ARTEAR empresa perteneciente al grupo Clarín de Buenos Aires.

De acuerdo con el análisis realizado en la compañía se detectaron que los problemas principales radicaban en los problemas de comunicación que había entre la parte artística y la técnica además de tener mandos medios reactivos que no gestionaban el conflicto, sino que más bien los estimulaban.

Motivo por el cual se propuso atento a los cambios digitales que está haciendo la compañía en materia del cliente externo realizar un plan cuyo objetivo fue diseñar un plan de comunicación interno 2.0 y formar a los mandos medios en liderazgo coach con la finalidad de que Telecor pueda mejorar su pauta publicitaria en un 5 % .

Teniendo como resultado un retorno de inversión del 213 %.

*Palabras Clave:* Comunicación interna, comunicación digital, intranet, red social, líder coach.

## Abstract

Canal 12 or Telecor is a station in the province of Córdoba, the first to broadcast from the interior of the country, being part of the ARTEAR group, a company belonging to the Clarín group in Buenos Aires.

According to the analysis carried out in the company, it was detected that the main problems lay in communication problems between the artistic and technical sides, in addition to having reactive middle managers who did not manage the conflict, but rather stimulated it.

Reason for which it was proposed, attentive to the digital changes that the company is making in terms of external clients, to carry out a plan whose objective was to design an internal communication plan 2.0 and train middle managers in coach leadership so that Telecor can improve your advertising pattern by 5%.

Resulting in a return on investment of 213%.

*Keywords:* Internal communication, digital communication, intranet, social network, coach leader.

## Índice

Introducción .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Análisis de situación .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Marco Teórico.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Comunicación interna .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Comunicación 2.0 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Liderazgo coach .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Diagnóstico y Discusión .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Plan de implementacion.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Objetivo general.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Objetivos específicos .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Alcances.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Acciones.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Incorporación de la intranet social .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Incorporación de red social corporativa.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Capacitación en liderazgo coach.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Marco de tiempo de la implementacion.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Evaluación del impacto de implementacion .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Conclusión .....	23
Recomendaciones .....	24
Bibliografía .....	25
Anexos .....	27
Anexo I - Encuesta de satisfaccion herramientas digitales	
Anexo II - Curso de liderazgo coach	

## Introducción

Telecor S.A.C.O. o canal doce de Córdoba es un medio prestigioso perteneciente al Grupo Clarín, líder en audiencia en su segmento del mercado de acuerdo con las tablas de medición que realiza IBOPE.

La empresa está emplazada en el barrio Cerro Las Rosas, estando en la zona noroeste de la ciudad capital, zona que se encuentra arraigada a la cultura popular del cordobés, debido a que en la subida del cerro esta su antena de transmisión que es visible desde muchos puntos de la zona. Este es el primer canal en obtener la licencia para operar en todo el interior y el segundo a nivel país, siendo un orgullo para toda la población.

La primera transmisión fue en 1960 con programación propia de interés para la población, en 1971 este medio comenzaría a transmitir también programación de Buenos Aires inicialmente Telenoche en vivo.

El grupo Clarín compra acciones de la empresa Arte Radiotelevisivo Argentino, gerenciadora del 12 en 1989, convirtiéndose en socio mayoritario y pasando este medio a formar parte del Holding de Artear.

La sociedad quedo conformada por Artear y Francisco Alejo Quiñonero.

El mayor desafío que tiene canal 12 es poder adaptarse al cambio tecnológico y cultural que afecta a la sociedad, debido a que las personas en la actualidad dejaron de consumir masivamente los medios comunicación tradicionales como la televisión y la radio pasando a informarse mediante el uso de redes sociales o plataformas que le permitan ver el contenido que brinda el canal de forma online cuando y donde quieran. Los periodistas de la señal tuvieron que actualizar sus competencias para buscas captar el público y reinventarse.

En función de esto se puede determinar que los problemas que tiene Teledoce Córdoba radican en la necesidad de generar que esa misma actualización que se lleva a cabo para cautivar al público externo, se lleve adelante con el público interno, generando un comunidad sinérgica donde sea importante tener un plan de comunicación que permita tener sentimiento de pertenencia más que nada en su área técnica que es la que mayor tasa de rotación representa debido a las malas relaciones interpersonales que hay con la artística del canal. También se evidencian que no hay líderes que lleven equipos de trabajo sinérgico sino más bien, estos incrementan las divisiones internas.

Se presentan a continuación un análisis de la problemática observada en Telecom desde la mirada de quienes abordaron en tema anteriormente formando parte del marco de antecedentes.

Vollmar, Ingrid (2016), realiza un trabajo de investigación de carácter cualitativo, aplicado en la asociación empresaria hotelera gastronómica de Calamuchita propone que a partir del siglo 21 las empresas han comenzado a dar importancia a sus públicos internos, entendiendo a los mismos como una parte esencial de la organización, como el motor que guía el cumplimiento de objetivos, siempre y cuando se brinde a los mismas condiciones laborales adecuadas que fomenten un ambiente de trabajo óptimo. Por tal razón es importante que todas las organizaciones y entidades cuenten con una adecuada gestión de la comunicación puertas adentro que comprenda los objetivos individuales de los empleados, y que en base a ellos fije un rumbo común con el fin de generar el cumplimiento de metas colectivas.

Por su parte Icaza, Maria y Sadi, Gabriel (2017) en una publicación de la Universidad Austral de Buenos Aires, de carácter cuantitativo, utilizando como método la revisión bibliográfica, indican que en función de la perspectiva desde la cual se estudie la comunicación interna, esta puede concebirse de diferentes maneras, desde una mera transmisión de información, es decir, como un instrumento que sirve a la organización para alcanzar sus objetivos y alinear a sus públicos internos para las consecuencias de esos objetivos o intereses, entendiéndola como una herramienta informativa unidireccional hasta, en contraposición, un elemento constitutivo de las organizaciones, que propicia y facilita la retroalimentación, el diálogo, el entendimiento e incluso, el cambio.

En lo que respecta al liderazgo coach Palma, Natalia (2020) expone en su trabajo final de grado un reporte de caso realizado en la empresa Lozada de Córdoba que es necesario que en las organizaciones existan líderes coach que logren generar una transformación y acompañar de manera paulatina los cambios, el crecimiento y profundización del modelo de negocios desde casa central a todas las sucursales que sean revendedores de los servicios de turismo que ofrece la organización.

Galván Andrea (2020) le suma a esta mirada la finalidad de tener coaches en las organizaciones mediante el reporte de caso que realiza en la empresa Lozada de la provincia de Córdoba, expresando lo siguiente:

Este tipo de liderazgo es muy efectivo para la conducción de equipos de trabajo ya que tiene el objetivo de ayudar a su desarrollo, a la toma de decisiones y monitorizar su desempeño, abordar conflictos, potenciar autonomía, responsabilidad y compromiso. El coaching puede ser aplicado en cualquier tipo de organización, de ahí su importancia ya que la misma es una técnica flexible. Entre sus beneficios encontramos los estratégicos y los interpersonales (pag.2).

La relevancia que tiene este trabajo final de grado, no sólo para canal 12, radica en la necesidad entender que la comunicación interna debe recibir el mismo trato que se le da a la externa, debido a que ambas determinan el éxito de la empresa buscando tener procesos productivos que se vayan adaptando a las necesidades del mercado, generando mayores y mejores conexiones entre quienes forman parte de una empresa. Pero esto es posible si la organización forma a sus mandos medios para liderar verdaderos equipos de trabajo que procuren estar fidelizado con los valores, brindándoles herramientas para que puedan ser más eficientes en sus puestos y generando programas de desarrollo y crecimiento, que sólo es posible si el mando medio adopta una gestión orientada al liderazgo coach.

## **Análisis de situación**

El Doce como es conocido normalmente por la población es el medio de comunicación audiovisual líder en el mundo de la televisión y uno de los más prestigiosos del interior del país, siendo el más visto en toda la provincia, que conjuga programación propia con la que le proporciona Artear siendo una repetidora de los programas más importantes del El Trece de Buenos Aires, gracias a que Artear es el socio mayoritario de la compañía.

La programación completa con transmisión en vivo alcanza las 19 horas por día, de estas seis están destinadas a los servicios informativos, siendo un referente en materias de noticias de lo que ocurre dentro de los límites provinciales. Teniendo sus niveles más altos de audiencia en las mañanas con su ciclo emblemático y del prime time con programación de canal 13.

En lo que esta referido a la misión y visión, esta no está definida, pero si tienen una serie de premisas en cuanto al conjunto de talentos que espera que sus colaboradores desarrollen y apliquen dentro de su vida profesional enumerándose de la siguiente forma:

1. Gestionar con actitud emprendedora.
2. Construir relaciones sustentables.
3. Sentir pasión por los contenidos.
4. Innovar con creatividad productiva.
5. Liderar la transformación digital.

Dentro del edificio donde emplazan sus transmisiones está el edificio del personal administrativo que tiene un amplio hall de ingreso, salas de reuniones, buena iluminación, amplias oficinas con luz natural, aire acondicionado y calefacción. Cuenta también con instalaciones sanitarias de alta calidad para hombres y mujeres en cada piso del edificio y en todos los sectores hay dispensers de agua potable que brindan agua fría y caliente, teniendo amplio desarrollo de la gestión de normas de seguridad e higiene laboral.

La compañía tiene una composición muy dispar con respecto a cuestiones de género en donde existe un 74% de hombres y un 26% de mujeres, la mayor diferencia se da en el área técnica, seguido por las áreas periodísticas y de administración en donde los números son más parejos. Las gerencias están ocupadas únicamente por hombres y entre los mandos medios sólo hay una mujer en el área de administración y finanzas.

La limpieza, seguridad y mantenimiento de equipos no esenciales como aires acondicionados y equipos informáticos están tercerizados.

El área de recursos humanos es unipersonal integrado por un empleado antiguo sin formación en la materia que llegó a esa posición por antigüedad en donde realiza tareas administrativas del área y de cuestión netamente administrativas como el control de ausentismo, modificaciones en módulo de AFIP y liquidaciones de sueldos entre otros, esta organización no tiene desarrollada las partes soft para la eficiente gestión del capital humano.

Es necesario entender como las decisiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas y legales infieren en el macroentorno de la compañía motivo por el cual se realizó el análisis PESTEL que permite conocer estas dimensiones.

### *Análisis PESTEL*

#### *Factor Político*

Los medios de comunicación tuvieron gran relevancia durante el avance de la pandemia provocada por el SARS-COV2 al estar dentro de los servicios esenciales, en donde todos los canales se unieron en un mismo mensaje que era la preservación de vidas de los habitantes del País, pero también en la actualidad este es mencionado como el quinto poder pudiendo influenciar a sus televidentes información falsa o ideas a favor o en contra del gobierno de turno, buscando favores que se traducen en pauta publicitaria.

Las nuevas y dinámicas tecnologías de la información han dado pie al surgimiento de plataformas virtuales y con ello a lo que se ha dado en llamar ciberperiodismo y al periodismo ciudadano. El periodismo ciudadano, cuestionado en cuanto a que no todos los ciudadanos que participan en las redes sociales son periodistas de profesión, surgió como una forma de periodismo personal y participativo, inicialmente en forma de blogs en los que el autor da su visión de determinados asuntos sociales, culturales, políticos, económicos, deportivos, locales, etcétera, y posteriormente a través de plataformas como Twitter, Facebook, Pinterest y otras similares. Pero además de transmitir información la ciudadanía ejerce el quinto poder al crear víctimas, generar linchamientos, exhibir injusticias sociales o convocar a protestas ciudadanas (Moreno, 2021).

### *Factor económico*

La economía Argentina viene en crisis desde el último gobierno de Cristina Kirchner, que se profundizó en la era de Mauricio Macri y se ven las esquilmas en el Gobierno de Alberto Fernández, quien tuvo dos años de pandemia con una gran emisión monetaria y la reestructuración de la deuda pública con el mayor préstamo con el Fondo Monetario Internacional, teniendo como consecuencias un aumento en la inflación y destruyendo el salario real de los trabajadores además de tener una inflación interanual del 55% de acuerdo con el último informe emitido por el INDEC, una problema del 40% en donde 4 de cada 10 habitantes no tienen ingresos que cubran las necesidades básicas para alimentación y vestimenta.

Siendo la pauta oficial un gasto público que nunca baja y que cada ejecutivo entrega de forma discrecional, enriqueciendo a los medios amigos, en el caso del gobierno de Macri esta se distribuyó a todo el conglomerado de medios del grupo Clarín y América, mientras que en el gobierno de Alberto Fernández, los principales beneficiarios fueron el Grupo Indalo y Navarro, el Grupo Octubre y Crónica.

El 72% del dinero quedó en manos de 25 grupos empresariales, y el 62% de los fondos se gastaron en organizaciones domiciliadas en la Capital Federal. El tipo de medio en el que más avisos estatales se publicaron fue la televisión (abierta y de pago), con \$1742 millones; luego le siguieron la gráfica (\$891 millones), Internet (\$834 millones), la radio (\$762 millones) y la vía pública (\$474 millones) (Crettaz, 2022).

### *Factor socio – cultural*

La sociedad cambió la forma de consumir televisión y la pandemia fue la encargada de mostrarles que había otra realidad a la cual podían acceder y así es que se experimentó durante ese periodo la transformación más importante y antes conocida con respecto a la explotación de las plataformas que tienen contenido diverso para todos los públicos, desde dibujos para niños como también para adultos mediante el series o películas, que quedando ya instaladas en la sociedad consumiendo actualmente sus programas favoritos por YouTube sin interrupción de cortes comerciales o series sin necesidad de esperar el capítulo al día siguiente. Los medios de comunicación tradicionales tuvieron que modificar la forma de hacer televisión y algunos de ellos sumaron la transmisión en vivo vía streaming.

Las plataformas pudieron capitalizar la ventaja que les dio la continuidad del consumo y su posición en el hogar como principal alternativa de ocio y entretenimiento. Ahora es momento de evaluar el poder transformador de estos hábitos, que consolidaron tendencias hasta

ahora anecdóticas (como la demanda por contenido de países de tradición no anglosajona) y generó otras nuevas (como un notorio incremento de consumo de cine en el hogar, después de años en el que las series fueron las soberanas del entretenimiento doméstico). (Neira , 2022)

### *Factor tecnológico*

El avance de la tecnología suma nuevos retos para las familias y las empresas actuales, por medio de ella es posible generar procesos en términos de comunicación. Es importante comprender que esta aporta muchos beneficios y es necesario saberlos aprovechar. Se ve como muchas empresas reacción ante los aportes de la tecnología para hacerlas más eficientes y otras que se quedan ancladas en el pasado.

En el mundo de los medios en los últimos años se fueron generando cambios importantes desde la forma de transmitir mensajes, con estudios de televisión en donde las pantallas funcionan como escenografías y la nueva modalidad de realidad aumentada en donde un invitado está en su hogar y de acuerdo con el efecto de cámaras y el uso de cromas, pareciera que estos están en vivo en el mismo lugar que sus conductores. Debiendo generar no sólo para el televidente contenido atractivo para quienes siguen las transmisiones por el canal ordinario como para aquellas generaciones más jóvenes que se informan mediante plataformas digitales o redes sociales.

Las noticias fluyen por las aplicaciones de mensajería instantánea. Noticias verdaderas y, también, mentiras disfrazadas de noticia. El espectador siente que ya no necesita acudir a las tres de la tarde o a las nueve de la noche a la televisión para ver qué ha pasado. Reclama un extra, que le permita entender más que conocer lo que ha sucedido. Ahí entra la relevancia del periodismo de autor, que elabore la información primando la perspectiva a la recapitulación (Teran , 2022, <https://cutt.ly/XFBvEpp>).

### *Factor ecológico*

Las amenazas que representan el calentamiento global y el cambio climático con los problemas ambientales que esto supone como sequías, inundaciones, incendios, entre otros factores, hacen que las sociedades tomen mayor conciencia verde que lleva a que comiencen a elegir lo que se consume de acuerdo con el nivel de responsabilidad que tenga la organización.

Por este motivo para ser competitivo en el mercado es necesario que los medios de comunicación apoyen iniciativas y tengan programación que permita generar conciencia en la sociedad de lo que sucede cuando hay una alta contaminación en el ambiente.

Córdoba es una de las regiones más castigadas en los últimos años en donde se incendiaron muchas hectáreas haciendo que se pierda la vegetación y árboles autóctonos en todas las sierras.

En Argentina, más de 700.000 hectáreas de terreno han sido destruidas por el fuego y, según el secretario de Control y Monitoreo Ambiental, los incendios en la provincia de Corrientes están entre los más graves en la historia reciente del país (France24, 2022, <https://cutt.ly/CFBnbkl>)

### *Factor legal*

Las actividades dentro de El Doce están reguladas por convenios colectivos:

- Sindicato Argentino de Televisión (SAT), en el cual están incluidos los técnicos y los administrativos.
- Sindicato Argentino de Locutores (SAL)
- Circulo sindical de la Prensa y la Comunicación de Córdoba (CISPREN), que incluye a todos aquellos que realizan tareas periodísticas.

El segundo análisis por llevar adelante es aquel que permite conocer como es el microentorno con el que interactúa la compañía motivo por el cual se realizara el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

#### *1. Poder de negociación de los compradores o clientes:*

El doce es un medio líder de audiencia en la televisión local, muy arraigado en la cultura popular del cordobés, motivo por el cual la probabilidad de que quienes consumen este medio se alejen hacia otros medios, es quien más pauta privada recibe debido a que es el más visto de la provincia siendo su poder de negociación bajo porque muchos de ellos van a querer publicitar en el canal.

#### *2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores:*

Los proveedores que trabajan con Teledoce lo hacen desde sus inicios y todos los insumos llegan forma normal y habitual porque esta emisora no consolida deudas con

estos, siendo su poder de negociación bajo a la hora de estipular la venta de sus servicios con un cliente que le suma prestigio a una firma que los tiene contratado.

### 3. *Amenaza de nuevos competidores entrantes:*

Únicamente habrá nuevos competidores si se creara un nuevo canal y para hacerlo se requiere de una inversión alta y de contar con licencia para poder realizar transmisiones, si bien en los últimos años se otorgaron 2 bandas que estaban vacías para transmisiones a nivel nacional, es poco probable que surja otro medio a nivel local, motivo por el cual esta es una amenaza baja.

### 4. *Amenaza de productos sustitutos:*

El desarrollo de la tecnología llevo a que la televisión de aire tuviera competidores que están dentro del mismo circuito, teniendo las plataformas un gran competidor como son las plataformas y redes sociales que pueden ser considerados productos sustitutos a los medios de comunicación tradicionales.

### 5. *Rivalidad entre los competidores:*

Canal Doce de Córdoba tiene una relación fluida con sus competidores principalmente con quien comparte la programación local como es Telefé Córdoba, perteneciente al grupo Viacom que es su principal rival.

El ultimo análisis a presentarse es el que permite conocer cuáles son las características internas de la compañía a través de las fortalezas y debilidades como así también como el exterior influye en sus decisiones teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas.

En el estudio FODA que se presenta a continuación se procede analizando las características internas, Debilidades y Fortalezas, como también sus características externas, que son las Amenazas y Oportunidades que le presenta el contexto.

#### *Fortalezas:*

- Credibilidad de su público y líder en audiencia de la provincia.
- Primer canal privado de Argentina.
- Cuenta con programa de responsabilidad social que beneficia a la comunidad en general.
- La rotación del personal es baja, el personal esta fidelizado.

- Cuenta con políticas de seguridad e higiene ocupacional.
- Los periodistas de la señal tienen un gran prestigio y son creíbles.

*Debilidades:*

- Falta de un departamento de recursos humanos que proponga mejoras en el liderazgo organizacional.
- Plantilla de personal con predominio de hombres en la dirección y la gestión del capital humano.
- Inexistencia de valoración del desempeño del personal y escasos de desarrollo organizacional.
- Ausencia de las declaraciones básicas de una compañía como lo son la misión, la visión y los valores.
- Es una empresa burocrática que toma decisiones reactivas y con un estilo de líderes autocráticos.
- Mala relación de sus colaboradores que afectan a los procesos de comunicación interna.
- Roces entre empleados que dificultan la adecuada circulación de la comunicación interna.

*Oportunidades:*

- Incorporar mayor cantidad de contenido propio.
- Aprovechar los avances tecnológicos para mejorar su presencia en plataformas digitales.
- Incorporar personal con ideas innovadoras y creativas.

*Amenazas:*

- Cambio en los hábitos de consumo de la sociedad que lleva a que los medios tradicionales pierdan audiencia.
- Conflictos con los sindicatos con los que opera canal 12.
- Situación política en cuanto a la discrecionalidad en la entrega de pauta oficial.

Los medios de comunicación en los últimos años tomaron mayor relevancia en la vida política de la sociedad, en la actualidad no sólo se limitan a dar noticias sino más bien buscan influenciar a sus televidentes en función de la mirada que tengan con el gobierno de turno y según la pauta publicitaria que reciban, vale decir que es muy importante para los canales de televisión el gran aporte que hace el estado en publicidad y en muchos casos significa la supervivencia de este.

Ante esto se debe entender que el periodismo independiente ya no existe en Argentina, debido a que los canales de televisión tienen una editorial que transmiten a toda la organización con respecto a la postura que deben tener quienes informan para generar influencia y mal humor social en alguno de los casos.

Luego de haber analizado la información relevante al macro y microentorno como también a la forma en que se gestiona la compañía es posible desde la mirada profesional de los recursos humanos indicar que la televisión tal como se la conocía que era un éxito en el siglo pasado, está perdiendo valor y vigencia en el siglo 21 debido a los avances tecnológicos y los cambios sociales que suceden en el mundo, siendo la globalización un elemento clave en esta transformación en donde las personas eligen lo que quieren ver y cuando quieren hacerlo como también durante cuánto tiempo, motivo por el cual es necesario contar con el capital humano desarrollado que lleve a que rápidamente se puedan tomar decisiones ágiles con respecto a las necesidades del mercado.

Canal 12 de Córdoba no considera necesaria esta actualización en su plantilla, prefiere trabajar con personas de edad avanzada y conocimiento de la industria que incorporar nuevas miradas con respecto a lo que es el mundo de la televisión en la actualidad, y esto es debido a que tiene en sus mandos medios personas que ejercen el poder de forma autocrática, que no permite el desarrollo de los trabajadores en competencias y en proactividad, siendo su estructura poco permeable.

## Marco Teórico

En este apartado se desarrolla desde la visión de distintos autores los temas centrales que forman parte del presente reporte de caso a saber, comunicación interna, comunicación 2.0 y liderazgo coach.

### *Comunicación interna*

La Porte (2001), indica que la comunicación permite a los empleados tener presente la misión de la organización y, además, si la comunicación se planifica, fundamentará a corto plazo relaciones y a largo plazo, confianza. La comunicación es un elemento que permite a la organización unir, vivir y propagar una cultura que es la base para poder integrar los valores, la misión y la filosofía de la organización en el quehacer diario.

En la misma línea Del Pozo, M. (2004) indica que la comunicación interna es un tipo de comunicación que favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización, y que genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles en la consecución de la misión compartida. Su objetivo es mejorar la calidad del trabajo de la organización y llevar a cabo con mayor perfección la realización de su misión.

Cuenca Botran, P. (2005) subraya que la comunicación interna en las universidades tiene que dar a conocer y hacer comprender la situación de la organización, lograr el compromiso de todos sus miembros y facilitar la participación. El objetivo final de la comunicación interna en la universidad es: “que la comunidad universitaria conozca lo que hace la institución y cuáles son sus proyectos y resultados; persigue lograr un clima de implicación e integración entre los miembros e incrementar la motivación y la participación. En buena medida, soporte y base de la comunicación externa.

### *Comunicación 2.0*

El cambio en la teoría comunicacional con el advenimiento de la tecnología paso de ser mediacentrista, a convertirse en escenarios de redes abiertas y colaborativas, otorgando al usuario no sólo la posibilidad de seleccionar sus formas de acceder a los contenidos, sino permitiéndole combinar naturalmente, en un mismo dispositivo, mensajes de naturaleza mediática con aquellos de orden estrictamente personal (Arango & Roncallo, 2013).

El advenimiento de la comunicación digital, no obstante, declaró paulatinamente un rompimiento de fronteras físicas y relanzó el fenómeno comunicativo en un contexto marcadamente globalizador. El satélite, la fibra óptica e Internet expandieron las propias

fronteras de la industria focomunicacional y declararon proscritas a las ciudades como centros de delimitación espaciotemporal para el mercado de los mensajes (Baran & Davis, 2010).

Morin (2000) destaca cómo la sociedad no solamente necesita adaptarse a las características de las nuevas tecnologías, sino que resulta mucho más importante que las tecnologías deban adaptarse a las verdaderas necesidades del ser humano.

### *Liderazgo coach*

Ross (2018), define al líder coach como aquel que aplica un proceso de aprendizaje facilitado, dialógico y reflexivo que tiene como objetivo aumentar la conciencia, la responsabilidad y la elección (pensamiento y comportamiento) de los individuos (o equipos).

Sin embargo Romero, G. (2014), el proceso de coaching llevado adelante por el coach es relacional basado en la confianza y compromiso llevado a cabo por dos personas (facilitador-guía-coach y receptor beneficiario-coachee) y realizada en el contexto organizativo o profesional en el que, utilizando conversaciones o diálogos, el coach estimula el aprendizaje y facilita que el coachee reflexione sobre sí mismo y su entorno con el fin de poder definir unos objetivos, tomar decisiones y actuar hacia la consecución de los mismos, en su propio beneficio y en el de la organización.

Correa (2008) expone que conocido también por life coaching es cuando el proceso de coaching se enfoca a aspectos personales del individuo. La finalidad del proceso es que el colaborador adquiera el hábito de la proactividad para que pueda alcanzar el nivel de resultados que desea en su encuentro consigo mismo. El coaching es aplicable y viable en cada uno de los aspectos de nuestras vidas, a nivel empresarial es una herramienta altamente eficaz ya que desarrolla las capacidades de los empresarios a fin de crear en el gerente y equipo de trabajo una actitud de ganadores que contribuye al mejoramiento equilibrado de las actividades a desarrollar, produciendo así mayores ingresos a la compañía y una satisfacción personal al potencializar las habilidades de cada individuo integralmente.

De acuerdo con los autores abordados los procesos de comunicación interna son un eje en donde la cultura organizacional se transmite mediante el uso de la tecnología y genera la posibilidad de crear una comunidad en donde la comunicación se adapte a las personas. Siendo necesario que el liderazgo coach acompañe las mejorar comunicaciones debido a que este permita desarrollar las habilidades de cada una de las personas que integran una organización.

## **Diagnóstico y Discusión**

Telecor o Canal 12 de Córdoba, tiene como problemas centrales la falta de comunicación con su público interno, debido a que existe una rivalidad entre el personal que pertenece al área técnica con la artística. Esto dificulta que puedan experimentarse sinergias entre los equipos de trabajo y también la falta de innovación en la transmisión de los mensajes con el personal. Si bien el canal fue adaptando la forma de gestionar su comunicación con los televidentes, esto hacia adentro no se visualiza. Además, cuenta con mandos medios que tienen estilos más autoritarios debido a que hace mucho tiempo que forman parte de la plantilla y esto genera desconfianza entre los trabajadores y un mal clima laboral.

Es relevante no sólo para Telecor abordar estos problemas de comunicación interna y modificar la forma en que los líderes gestionan a sus equipos ya que es necesario que las compañías puedan tener una imagen renovada con colaboradores que estén fidelizados con herramientas que lleven a poder compartir su vida laboral más allá de un set de televisión o el compartir una oficina. En la actualidad se necesitan personas comprometidas con la visión de la organización que permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos y a su vez que los trabajadores puedan cumplir los personales. Es así como una empresa funciona y logra mejorar sus ingresos.

La importancia que tiene para la empresa mejorar su problemática radica en generar espacios para que la gestión del capital humano sea más efectiva buscando que las personas tengan autonomía y sean proactivas en un mercado competitivo, en donde el compartir sea algo que genere satisfacción en todos los estamentos de una compañía, buscando la interacción entre las diversas áreas, planificando actividades que mejoren las relaciones humanas, programando reuniones para escuchar sus necesidades y sobre todas las cosas teniendo instancias de feedback constante en donde el líder coach pueda motivar a su subordinado mediante la aplicación de retos que lleven a la mejora continua.

Vale la pena que Telecor o Canal 12 invierta en la aplicación de canales digitales de comunicación interna para mejorar el sentido de pertenencia y sociabilización entre las distintas áreas de trabajo porque necesitan verse como una gran comunidad, debiendo también mejorar la calidad de sus mandos medios para que estos acompañen el proceso de modificación de la cultura organizacional y una mayor integración del personal, y de esta forma obtener un 5% de aumento en su pauta publicitaria debido a que la empresa podrá mostrar otra imagen al público

que consume sus servicios aumentando el rating de sus producciones propias y consiguiendo mayor cantidad de auspiciantes.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

Diseñar un plan de comunicación interno digital y formar a los mandos medios en liderazgo coach con la finalidad de que Telecor pueda mejorar su pauta publicitaria en un 5 %.

### *Objetivos específicos*

1. Incorporar una intranet corporativa mediante la contratación de los servicios de Microsoft, que tenga chat en tiempo real para mejorar la socialización entre los trabajadores.
2. Implementar una red social interna por medio de la contratación de los servicios de Microsoft que genere sinergia entre los trabajadores mediante la creación de una comunidad en torno a la marca.
3. Capacitar a los responsables de la emisora y mandos medios en liderazgo coach a través de una consultora especializada, para potenciar sus habilidades y contar con equipos de trabajo de alto rendimiento.

### *Alcances*

Geográfico: el plan de implementación aplica a la empresa Telecor S.A.C.I. ubicada en la Provincia de Córdoba, República Argentina.

Temporal: el tiempo en que se podrán en práctica los objetivos propuestos será de 7 meses iniciando en el mes de agosto de 2022 y finalizando en febrero de 2023.

### *Acciones*

#### *Incorporación de la intranet social*

La primera acción por llevar adelante en Telecor o canal 12 tiene como objetivo mejorar la distribución de los mensajes que se emiten en la organización, para poder llegar a todos y comenzar a coordinar acciones en conjunto entre las áreas técnicas y artísticas, que es donde se rompieron los vínculos. Esta herramienta servirá para que la dirección de la compañía envíe la información que todos los trabajadores del Doce necesitan conocer.

Los objetivos que persigue la intranet corporativa es mantener la productividad en cualquier lugar, debido a que en la actualidad son portables, con una versión de escritorio como también móvil, también proteger la información de la empresa debido a que están monitoreados en tiempo real lo que se envía y recibe en el correo electrónico. Es una solución rentable debido a que permite tener todo en un solo lugar y lleva a conexiones instantáneas gracias a los servicios de chat en tiempo real.

Para llevar adelante esta acción se realizará la contratación de los servicios de Microsoft quien ofrece el paquete 365, que además de correo electrónico, ofrece otros servicios adicionales para modernizar la gestión de una empresa. Entre ellos están:

- Versiones de escritorio de las aplicaciones de Office con características premium.
- 1 TB de almacenamiento en la nube.
- Soporte ininterrumpido por teléfono y a través de la Web.
- Correo electrónico Outlook.
- Posibilidad de obtener tu red social mediante Teams.

Los principales beneficios que tiene aplicar el servicio de intranet son:

1. Optimiza la comunicación y el flujo oportuno de información entre los empleados.
2. Aumento de la eficiencia y productividad de la organización.
3. Reducción de los costos operativos, ahorrando tiempo y dinero.
4. Incremento de la creatividad y la innovación.
5. Favorece el trabajo en equipo.

Para su puesta en marcha se necesitan de 3 meses (agosto, septiembre y octubre), en donde se contrata a la empresa, esta se encarga de elaborar la interfaz con los logos de la compañía y dominio propio, la creación de cuentas y la capacitación al personal para que conozca las funcionalidades del servicio de Microsoft.

Los costos que están asociados a la implementación son de \$ 1.258 por mes, por usuario, teniendo en cuenta que Telecom cuenta con 97 empleados da un total mensual de \$ 122.026 y el total del proyecto es de \$ 854.182.

La forma de evaluación será mediante una encuesta de satisfacción (Ver anexo I) en donde se espera que el 60% logre adaptarse a esta nueva herramienta comunicacional.

### *Incorporación de red social corporativa*

La segunda herramienta para mejorar la comunicación de Teledoce será la incorporación de un elemento netamente social como es la red social que emula a la que utilizan los trabajadores para conectarse con el mundo exterior, que se aplica a la empresa y permite generar una comunidad en donde las personas pueden interactuar, recibir información y participar activamente en la construcción de una imagen corporativa que mejora la cultura y el sentimiento de pertenencia.

Los principales objetivos que persigue una red social interna son:

- Favorecer la transmisión de los valores corporativos.
- Impulsar la cooperación.
- Mejorar la incorporación de nuevos colaboradores.
- Estimular la participación de los colaboradores.
- Permite la movilidad.

La red será administrada por el departamento de recursos humanos de la compañía, quienes enviarán las novedades en cuanto a felicitaciones por cumpleaños, aniversarios y toda información social necesaria para generar mayor interacción entre los miembros de la compañía, información relevante con respecto a los mensajes de los directores o socios sobre el avance del negocio y la generación de conversaciones mediante la publicación de tópicos para generar discusiones proactivas dentro de la red.

El tiempo de implementación será de 2 meses (noviembre y diciembre), debido a que se realizará mediante la aplicación de Microsoft, unificando el proveedor de servicios para ambas herramientas digitales para Telecom, en donde únicamente se debe crear la interfaz y asociar las cuentas de los usuarios con las del correo electrónico, además de capacitar sobre su uso a los trabajadores.

Los costos de la red social están incluidos en el paquete premium adquirido por la compañía que consta de la intranet y la red social.

La evaluación se hará en conjunto con la herramienta de la intranet (Anexo I) y se espera que al menos el 50% de la compañía participe activamente en cada una de las actividades propuestas por recursos humanos.

### *Capacitación en liderazgo coach*

La capacitación en liderazgo coach será la última implementación que se realizará en canal 12 de Córdoba, mediante esta acción se buscará que los mandos medios de la emisora puedan comenzar a gestionar equipos de alto rendimiento mediante el uso del feedback y la escucha activa teniendo en cuenta los objetivos de cada una de las personas que conforman la organización, sirviendo este proceso para hacer un uso más eficaz y eficiente de los recursos que tiene la organización.

Los beneficios de incorporar líderes coach son:

- Mejora la productividad.
- Disminución de rotación de trabajadores.
- Implementar el estilo de liderazgo correcto.
- Tomar mejores decisiones.
- Desarrollo de liderazgo continuo.
- Identificar a los futuros líderes.

El proceso de capacitación se realizará de forma presencial mediante los módulos de formación del Instituto Mariano Moreno, que prevee un curso de 8 jornadas, (enero y febrero) a llevarse adelante de forma semanal con una duración de 4 horas, los jueves de 18:00hs. a 21:00hs.

La metodología que utiliza y por eso es uno de los más recomendados, es de carácter lúdico, en donde se interrelacionan los contenidos teóricos y prácticos con la finalidad de lograr un aprendizaje constructivo y aplicable a cada necesidad.

Para la aprobación del curso todos los participantes deberán realizar un trabajo en donde deben resolver un caso de cómo mejorar la productividad de un trabajador.

Puntualmente lo que busca esta formación es:

- Reconocer las propias competencias y desarrollar nuevas habilidades del autoliderazgo, para diseñar, planificar y accionar en situaciones concretas, en su entorno de trabajo.
- Identificar el rol requerido para la conducción, y facilitar el desarrollo de las competencias y habilidades en la construcción de equipos de alto rendimiento.

- Brindar herramientas que contribuyan al desarrollo de un equipo de alto rendimiento, considerando los cambios y las diferencias como posibilidades de mejora.
- Optimizar la comunicación entre los diferentes públicos.
- Mejorar el empoderamiento, participación y compromiso de los actores de la organización.
- Concientizar acerca del impacto que tiene la gestión emocional, con el fin de diseñar estrategias en beneficio de su persona, de sus colaboradores y de la empresa en el nuevo modelo de conducción: líder-coach.

El costo asociado a esta acción es de \$ 3.300 y el personal alcanzado es de 12 mandos medios lo que da un total de \$ 39.600.

Temario del curso, ver en anexo II, la evaluación la realizará el instituto mediante la aprobación final propuesta.

#### *Marco de tiempo de la implementación*

Tabla 1- Diagrama de Gantt

Meses	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero															
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4												
Acciones																																								
Intranet	■																																							
Red Social																	■																							
Liderazgo coach																													■											

Fuente: elaboración propia.

#### *Evaluación del impacto de implementación*

Para llevar adelante la evaluación del impacto de la implementación se debe calcular el retorno de inversión que es un indicador financiero que sirve para medir la rentabilidad del proyecto teniendo en cuenta dos variables, el beneficio a obtener y el costo.

El beneficio por obtener se calcula teniendo en cuenta los ingresos netos de una compañía y cuál es el porcentaje de aumento que se puede lograr mejorando mediante la implementación del plan de acción.

En el caso de Telecor se propone que con la incorporación de la intranet, red social y formación de líderes coach aumente sus ganancias en ingresos de publicidad en un 5%, de acuerdo con la última información disponible por la organización en 2018, asciende a \$ 15.935.252 que deberá ser actualizada teniendo en cuenta la inflación informada por el INDEC (2022) quedando de la siguiente forma:

- Publicidad – 2018 - \$ 15.935.252
- Inflación 2019 – 53,8% - \$ 24.508.417
- Inflación 2020 – 36,1% - \$ 33.355.955,74
- Inflación 2021 – 50, 9% - \$ 50.334.137,21
- Inflación a mayo de 2022 - 23,1% - \$ 61.961.322,90
- Beneficio por obtener – 5% - \$ 3.098.066,14

Los costos del proyecto son de:

1. Intranet - \$ 854.182
2. Red Social - \$ 0
3. Capacitación en liderazgo coach - \$ 39.600
4. Honorarios por desarrollo de propuesta 3% sobre el beneficio a obtener - \$ 92.941,98
5. Costo Total - \$ 986.723,98

Cálculo del retorno de inversión:

$$\frac{\text{Beneficio} - \text{Costo}}{\text{Costo}} \times 100$$

$$\frac{\$ 3.098.066,14 - \$ 986.723,98}{\$ 986.723,98} \times 100 = 213 \%$$

El valor del 213 % indica que Canal 12 por cada 100 pesos que invierta va a obtener como beneficio 213 pesos.

## Conclusión

Como conclusión del reporte de caso realizado en Telecor o canal 12 de Córdoba, se puede indicar que los problemas analizados en la compañía en lo que respecta a la comunicación interna y al estilo de liderazgo de los mandos medios pudieron ser solucionados mediante la aplicación de un plan digital que fortalece los vínculos dentro de la emisora porque los trabajadores técnicos se veían excluidos de las actividades de la compañía, en comparación de la parte artística, que para la empresa son los empleados destacados y por quienes se obtienen resultados.

La aplicación del programa de comunicación únicamente digital responde a que la organización está en medio de una transformación en donde la tecnología es su principal fortaleza, perdiendo sentido todo tipo de implementación analógica, es así como se fortalecerán los vínculos mediante una red social que genere una comunidad en torno a la señal televisa en donde todos puedan expresarse y sentirse parte al alzar sus voces y proponer mejoras.

Lo mismo sucede con la intranet que lleva a optimizar los recursos mediante reuniones virtuales, coordinación de calendarios, resolución de problemas surgidos entre los miembros de la empresa a través del chat en tiempo real, enviando y remitiendo información sobre el avance del negocio entre otros beneficios logrando que no haya distinciones entre las distintas facciones de la empresa.

El principal aporte que genera este reporte de caso en Telecor es poder generar puntos de encuentro entre sus trabajadores, cerrando problemas de relacionamiento mediante la aplicación de la tecnología aplicada al servicio de la comunicación y la gestión de los mensajes que se emiten en la compañía, buscando ser una organización transparente y abierta, permeable a los cambios que le propician, seguir siendo el medio más elegido por sus televidentes y que junto con la formación de sus mandos medios logre también ser el más elegido para trabajar en medios audiovisuales por poner al trabajador en el centro.

Desde la visión de los recursos humanos, contar con planes digitales de comunicación y formar a los mandos medios en liderazgo coach es tener una ventaja competitiva frente a sus rivales debido a que están a la vanguardia en la gestión de las habilidades de sus empleados, garantizando que las personas crezcan y se desarrollen en una compañía que hace de la digitalización una vidriera para mostrar que quienes forman parte de ella están verdaderamente orgullosos de pertenecer a la misma.

### *Recomendaciones*

Se recomienda en función del plan de acción presentado continuar estimulando la presencia de los trabajadores en la red social para lograr una mayor identificación con los valores corporativos y extender la capacitación en liderazgo coach a quienes ejercen la supervisión de las actividades.

También la compañía deberá poder mejorar su departamento de recursos humanos para lograr profesionalizar sus procesos debido a que es un área que no cuenta con una gestión integral.

Mejorar la seguridad e higiene laboral con un departamento que se encargue de poder realizar inspecciones periódicas para determinar un plan integral en la materia, evitando de esta forma los accidentes que ocurren frecuentemente.

Luego del plan se deben proponer verse como empleadores destacados en la provincia de Córdoba, motivo por el cual sería conveniente realizar una encuesta de clima y calificar en los rankings que se hacen anualmente sobre las mejores empresas para trabajar.

Readecuar su política salarial de forma tal que el cumplir objetivos signifique un beneficio económico para los trabajadores.

Aumentar la autonomía de los puestos operativos de forma tal que estos puedan tomar decisiones sobre los procesos a llevar adelante.

Pensar un cambio generacional en materia de personas que están frente a la pantalla para poder atraer a un público más joven y así comenzar a cambiar el paradigma que la televisión esta realizada siempre con personas de la tercera edad.

Como ultima recomendación seguir apostando al camino de la digitalización incorporando mayor cantidad de horas en la pantalla con producción propia para que no se vuelva una simple repetidora de canal 13 de Buenos Aires y apostar por las transmisiones en 4k que generaran una mejor imagen a la compañía.

## Bibliografía

- Alvarez, J. (2014). *Comunicacion Interna, la Estrategia del Exito*. 56, 3.
- Arango, G., & Roncallo, S. (2013). *Social media and new audiences as a new challenge for traditional and new media industries*. Nueva York: Springer.
- Baran, S., & Davis, D. (2010). *Mass Communication teory* . Boston: Wadsworth.
- Correa, L. (2008). *El coaching como estrategia para la formacion de competencias profesionales*. Bogoya: EAN.
- Crettaz, J. (2 de Febero de 2022). <https://www.lanacion.com.ar>. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar>: <https://www.lanacion.com.ar/economia/pauta-oficial-2020-como-fue-reparto-4704-nid2587068/>
- Cuenca Botran, P. (2005). *El reto de la comunicacion en las organizaciones*. Granada: Dialogo Iberoamericano .
- Del Pozo, M. (2004). *Comunicacion interna y cultura empresarial* . Barcelona: Deusto .
- France24. (22 de Febrero de 2022). <https://www.france24.com/es>. Obtenido de <https://www.france24.com/es>: <https://www.france24.com/es/am%C3%A9rica-latina/20220222-argentina-paraguay-incendios-verano-clima>
- Galvan , A. (2020). *Plan de comunicación interna y formación de líderes coach*. Cordoba: UES21.
- Icaza, M., & Sadi , G. (2017). *La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional*. Buenos Aires: Universidad Austral.
- Indec. (Agosto de 2022). <https://www.indec.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos>
- Jekins, H. (2007). *Transmedia Storytelling*. En H. Jekins, *Transmedia Storytelling*. Dallas: Storytelling.
- Laporte, J. (2001). *Entusiasmar a la propia institucion* . Madrid: Eiunsa.
- Moreno, M. (8 de Octubre de 2021). <https://expansion.mx>. Obtenido de <https://expansion.mx>: <https://expansion.mx/opinion/2020/10/08/el-quinto-poder>
- Morin, E. (2000). *Introduccion al pensamiento Complejo*. Barcelona: Gedisa.

- Neira , H. (15 de Abril de 2022). <https://www.businessinsider.es>. Obtenido de <https://www.businessinsider.es>: <https://www.businessinsider.es/5-tendencias-plataformas-streaming-pandemia-1044409>
- Palma , N. (2020). *La gestión de la comunicación interna y el liderazgo coach en Lozada Viajes*. Cordoba: UES 21 .
- Romero, G. (2014). *¿Coaching?* Mexico D.F.: IESA.
- Ross, A. (2018). *Perspectives on the definitions of coaching*. New York: Springer.
- Teran , B. (12 de Abril de 2022). <https://www.20minutos.es>. Obtenido de <https://www.20minutos.es>: <https://www.20minutos.es/opinion/los-telediarios-vuelven-a-sentarse-cuando-el-periodismo-no-necesita-efectos-especiales-20220412-4984134/>
- Toschi, D. (2020). Trabajo remoto y pobreza en tiempos de Covid 19. *ECONO*.
- UNESCO. (2020). *Periodismo, libertad de prensa y Covid 19*. Obtenido de [https://en.unesco.org/sites/default/files/unesco\\_covid\\_brief\\_es.pdf](https://en.unesco.org/sites/default/files/unesco_covid_brief_es.pdf)

## Anexos

### Anexo I – Encuesta de Satisfacción herramientas digitales

Tabla 2- Encuesta de satisfacción

Encuesta de satisfacción sobre el uso de herramientas digitales en TELECOR.					
A continuación, usted deberá puntuar cada afirmación teniendo en cuenta que 1 es totalmente insatisfecho y 5 totalmente satisfecho.					
Sentencia / Puntuación	1	2	3	4	5
Que tan satisfecho esta con la información enviada por la intranet					
Considera útil el servicio de la red social y su participación en la misma					
Cuál es su satisfacción con respecto a las herramientas digitales que forman parte de la comunicación interna de la compañía					
Observaciones:					

Fuente: Elaboración propia

## *Anexo II – Curso de liderazgo coach*

### Modulo I. COACHING Y LIDERAZGO.

- La persona más difícil de dirigir es uno mismo
- Características que debe desarrollar un líder.
- El Coaching como herramienta de aprendizaje y desarrollo profesional.
- El líder que delega eficazmente y motiva a su equipo.
- Transformación de grupos competitivos en equipos colaborativos.
- Formas de motivación del equipo de trabajo.

### Modulo II. FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO.

- La importancia del autoconocimiento: Quien somos, hacia donde queremos ir y como lo haremos.
- El Modelo del Iceberg.
- La motivación, el compromiso y la confianza.
- Autoevaluación de las habilidades y competencias.
- Diseño y planificación de metas y objetivos individuales y colectivos.

### Modulo III. LA COMUNICACIÓN COMO CLAVE EN EL LIDERAZGO.

- Públicos, objetivos, mensajes y canales.
- Elementos de la escucha Activa.
- El contagio emocional.
- El ROI de la comunicación interna
- Habilidades de comunicación oral, escrita y gestual.
- Aplicación de la Programación Neurolingüística (PNL)
- Reuniones efectivas. Características.

### Modulo IV. INTELIGENCIA EMOCIONAL: GESTION DE LAS EMOCIONES COMO LIDER.

- Introducción al concepto de Inteligencia Emocional.
- Cómo funcionan las emociones en nuestra mente y nuestro cuerpo.
- Superación del “miedo y enojo”.
- Herramientas prácticas para el manejo de nuestras emociones.
- La empatía y el Rapport.

- Equilibrio entre la vida privada y laboral.
- Definición de conflicto.
- La negociación como respuesta frente al conflicto.
- Resolución y transformación de conflicto.