

DENOMINACIÓN ASIGNATURA: INVESTIGACIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS EN LA EMPRESA MULTIMEDIA		
POSTGRADO: MASTER EN INVESTIGACION APLICADA A MEDIOS DE COMUNICACIÓN	CURSO:2011-2012	CUATRIMESTRE: 1º

CRONOGRAMA DE LA ASIGNATURA

SEMA-NA	SE-SIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO DE LA SESIÓN	GRUPO (Marcar X)		Indicar espacio necesario distinto aula (aula inform, audiovisual etc..)	TRABAJO DEL ALUMNO DURANTE LA SEMANA		
			GRAN-DE	PE-QUE-ÑO		DESCRIPCIÓN	HORAS PRESENCIALES	HORAS TRABAJO Semana Máximo 7 H
1	1	<p>Tema 1: <u>INTRODUCCIÓN</u></p> <p><u>La investigación sobre los medios en tiempos de cambios radicales e incertidumbre. Presente y futuro de los medios.</u></p> <p>INVESTIGACIÓN-OPTIMIZACIÓN-RECURSOS-EMPRESA-MULTIMEDIA</p> <p>-Recordatorio de las principales metodologías y líneas de investigación para la innovación que conviene aplicar al estudio, el avance y la mejora de los medios. Métodos cuantitativos y cualitativos. Estudios empíricos. La era (actual) de la comunicación líquida.</p> <p>-Investigación “cross media en tres frentes: producción, distribución, publicidad</p>					3	

2	2	<p>Tema 2: <u>LAS EMPRESAS Y GRUPOS MULTIMEDIA</u></p> <p><u>-La oportunidad actual (digital) para las “empresas multimedia. Oportunidad para la investigación</u></p> <p>-Las empresas multimedia se enfrentan a un reto (la digitalización) que hay que considerarlo como oportunidad. Pero ¿en qué medida lo han de asumir y cómo lo han de gestionar? Etapa de gran inestabilidad. (“Media warming”, que diría Eli Noam del Columbia University Institute of Tele-Information)</p> <p>-Estructura de las empresas multimedia. -Áreas de negocio de las empresas multimedia</p> <p>-Aparecen muchas empresa pequeñas, proveedoras que constituyen el “long tail” (teoría de la “larga cola”)</p> <p>-La crisis de las empresas multimedia se manifiestan entre otras causas por: altos costes fijos, bajos costes marginales, efectos del funcionamiento en red, mayor competencia, exceso de suministradores y excesiva cantidad de información.</p> <p>-Algunas formas concretas que ponen en práctica las empresas multimedia para hacer frente a esta situación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-Recortando costes 2.-Recurriendo a la innovación en productos de calidad y originales así como en su distribución 3.-Prácticas monopolistas para controlar los precios 				<p>-Construir una hoja DAFO sobre las empresas multimedia frente a un desarrollo posibilista en el futuro inmediato.</p> <p>-Mapa de las principales empresas multimedia españolas e internacionales (Informe AEDE 2011 y The State of the News Media 2011, del Pew Research Center)</p> <p>-Lectura y comentario del artículo de Ramón Muñoz, “La crisis de los grupos de media” en Cuadernos de Comunicación EVOCA 2009 (www.evocaimagen.com)</p> <p>-Lectura y comentario del capítulo “Los grupos de comunicación en España: estrategia frente a la crisis”, de Alfonso Sánchez Taberero (en el libro “El cambio mediático”, Francisco Campos Freire, coord..Editorial Comunicación Social,</p>		
---	---	--	--	--	--	--	--	--

		4.-Reorganizando y reestructurando el grupo multimedia				Sevilla 2010)		
3	3	<p><u>Tema 3.-TECNOLOGIA, INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE LOS NEGOCIOS DE COMUNICACIÓN</u></p> <p>-Las nuevas tecnologías de la comunicación constituyen la base del “laboratorio de la era digital”. Su impacto innovador ha provocado profundos cambios en las formas de consumir la comunicación y en especial en la gestión de los negocios asociados a la comunicación.</p> <p>-Cambios en la gestión de la producción (cámaras, redactor multimedia...), en la gestión del personal y recursos humanos (valoración por objetivos, teletrabajo, coaching...), en la gestión de la distribución y la comercialización (nuevo marketing y publicidad, redes sociales...) como consecuencia de las nuevas tecnologías.</p> <p>-¿Se pueden mantener vivas las misiones de las empresa multimedia tradicionales?</p> <p>-Estudio de los programas de reconversión de los negocios de comunicación a la luz de los planteamientos que hacen la World Association of Newspaper (WAN-IFRA) y Pew Research Centar en materia de aplicaciones tecnológicas. En busca de los temas críticos de investigación.</p>				<p>-Breve descripción y repaso a las principales tecnologías que conforman la era digital: ordenador y sus aplicaciones, Internet, comunicaciones móviles, TV TDT, Applications....</p>	3	

4	4	<p>Tema 4: <u>NUEVOS PARADIGMAS MEDIÁTICOS (I). LA CONVERGENCIA.</u></p> <p>-Algunas empresas se convierten en centros experimentales en materia de convergencia de medios: una plataforma de contenidos y servicios de información, operando mediante estructuras más propias de compañías multimedia que de compañías periodísticas impresas, lo que significa que, en la Era Digital, las empresas periodísticas trabajan indistintamente en áreas como la impresión de periódicos, la gestión de sitios Web, y la difusión de contenidos en radio, televisión y dispositivos móviles.</p> <p>- De hecho, en muchas compañías periodísticas multimedia los periodistas de la edición impresa también trabajan para la televisión o la radio y viceversa, los fotógrafos se trasladan con cámaras de fotos y de vídeo para captar imágenes de los acontecimientos para varios soportes y, en la sala de redacción, los diferentes medios de una misma marca comparten el mismo espacio e incluso gestionan los mismos contenidos, adaptándolos a cada soporte. La marca periodística trasciende al soporte impreso para ser distribuida por múltiples plataformas. ¿Cómo investigar las estructuras y las consecuencias de la redacción multimedia?</p> <p>-Convergencia y globalización, sinergias, regulación internacional: factores a tener en cuenta en la investigación.</p>				<p>-Estudio del caso Google como nuevo negocio global de la comunicación y futuro de los buscadores en Internet</p> <p>-Estudio aproximativo al caso de Facebook y su modelo de negocio</p> <p>-Lectura y análisis del artículo de Andreu Casero Ripollés titulado “Prensa en Internet, nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia”, Revista “El profesional de la Información” número 6, Volumen 19 2010.</p> <p>-Exposición y entrega del documento “Comunicación multimedia en la cultura red” en el que se describen las principales características de la sociedad de la información y la aparición de nuevas</p>	3	
---	---	---	--	--	--	--	---	--

					<p>aplicaciones y negocios de la comunicación</p> <p>-Exposición y reparto del documento “ARENA Nuevo modelo de comunicación”</p>		
		<p><u>- La convergencia tecnológica como hilo conductor del cambio</u></p> <p>-La convergencia tecnológica desarrolla la función de conductor principal de los cambios.</p> <p>-¿Es costosa la convergencia tecnológica? Principales hitos de los avances tecnológicos. Crecimiento explosivo de los móviles.</p> <p>Estudio de un caso parcial. Nuevos negocios de los grupos multimedia al amparo de la implantación de la TDT en España</p>			<p>-Analizar todas las posibilidades que tiene, por ejemplo, un Iphone.</p> <p>-Ver vídeos “Did you Know” sobre el ocaso de las actividades convencionales de comunicación. (Manifiesto Cluetrain) (cluetrain.com)</p> <p>-Análisis de contenidos y documentos de la página web de UTECA (www.uteca.com)</p>		
5	5	<p><u>Tema 5.-NUEVOS PARADIGMAS MEDIÁTICOS (II).- AUDIENCIAS ACTIVAS Y PARTICIPATIVAS</u></p> <p><u>-La transformación del consumidor en “prosumidor”.</u></p> <p>-La tecnología concede a los consumidores más capacidad para elegir lo que quieren, dónde y cómo lo quieren, e incluso para participar en la producción de los contenidos.</p>			<p>-¿Qué demanda en concreto en materia de comunicación el consumidor de hoy? Escribir un listado de diez demandas.</p> <p>-Definir el perfil de los nuevos consumidores (edad lugares, contenidos preferidos....)</p>	3	

		<p>-Algunos autores dicen que estamos en la “era de los nativos digitales”</p> <p>-Los blogs y las redes sociales</p> <p>--¿Son negocio los blogs? Los medios tradicionales, en especial la prensa, existen para vender anuncios, para vender suscripciones, contenidos y servicios y para hacer dinero. Los blogs existen para hacer que se comuniquen unas personas con otras.</p> <p><u>El nuevo consumidor como nativo digital</u></p> <p>El consumidor se constituye en el nuevo centro del negocio de los medios porque es un nativo digital. Al nuevo consumidor hay que darle la oportunidad de que participe en la creación y en la distribución del producto. El consumidor se crea sus propios contenidos o paquetes de contenidos</p>				<p>-Tomar como base los perfiles de la AIMC a través del EGM) (www.aimc.es)</p> <p>-Leer y analizar el capítulo dedicado a la nueva economía de las redes, de Francis Pissani en el libro “La alquimia de las multitudes. Cómo la web está cambiando el mundo”. Paidós, Barcelona 2008.</p> <p>-Análisis concreto de las formas de participación del público en los programas de televisión</p>		
6	6	<p><u>Tema 6.-NUEVOS PARADIGMAS MEDIÁTICOS (III).- LA EXPLOSIÓN DE LA COMUNICACIÓN MÓVIL</u></p> <p><u>El papel de los medios móviles</u></p> <p>-Los medios móviles ya están en cualquier parte y pueden suministrar datos, imágenes, sonido. Es el medio de comunicación más personalizado y ha hecho cambiar los mecanismos tradicionales de los negocios de la comunicación.</p>				<p>-Analizar los grupos y empresas de comunicación españoles que se han introducido en el negocio de las nuevas comunicaciones móviles y describir los contenidos que venden (SMS, concursos televisivos, emisiones en TDT para el móvil, etc...)</p>		

		-La transferencia de los productos y servicios comunicativos a los soportes móviles , en especial a los <i>smart phones</i> y <i>tablets</i> , está provocando replanteamientos del negocio de la información y tiene incidencia incluso en los formatos de producción y empaquetado de dicha información.				Analizar el servicio Orbyt de El Mundo		
							3	
7	7	<p>Tema 7.-<u>LA PRENSA Y SU RECONVERSIÓN EN LA ERA DE INTERNET</u></p> <p>-¿Cuánto tiempo le queda de vida a la prensa en papel ?</p> <p>-El medio y el sector prensa está siendo azotado por los mayores golpes de incertidumbre que se han conocido en toda su historia. Desaparecen los lectores, desaparece la publicidad y, en definitiva, desaparecen los recursos financieros. Además, aparecen nuevos competidores como los agregadores de noticias (Google y otros portales)</p> <p>-En los últimos tiempos se han ensayado varias fórmulas para superar la situación: aumentar las promociones, volcar los contenidos en Internet,</p>				<p>-Analizar los postulados que mantiene en torno a los nuevos negocios de la prensa en Internet L.Gordon Crovitz, fundador de Journalism on line (EL PAIS, 9 de agosto de 2009, página 7 del suplemento Negocios). Ver también en Internet otros artículos. (www.elpais.com/articulo/empresas...?/)</p> <p>-Lectura y análisis del artículo “Quince años de prensa digital en España”, de Antonio Delgado (www.evocaimagen.com)</p>		

		<p>establecer fórmulas mixtas (contenidos gratuitos y de pago), nuevas vías de distribución de contenidos, integración de redacciones, reestructuración del área de recursos humanos.</p> <p>Según las encuestas la movilidad y la información personalizada (más bien la entrega personalizada de la información) son dos de los grandes retos del futuro.</p>				<p>-Análisis de vídeos de la serie Did you know? sobre el tema</p>	
8	8	<p>Tema 8.-<u>LA TELEVISIÓN DIGITAL (TDT), LA WEB TV Y LA TV 2.0</u></p> <p>-La sacudida digital ha afectado directísimamente a la prensa pero mucho más a la televisión. No obstante, parece que los cambios en los modelos de negocio en la televisión van más lentos.</p> <p>-Decisiva implantación de la TDT en España que está dando lugar a una profunda transformación del mercado audiovisual. Surgen nuevos servicios y nuevas formas de distribución y comercialización.</p> <p>-Futuro de la TV en 3D</p> <p>-A nivel mundial el negocio de la televisión representa en torno al 25% del negocio global de las telecomunicaciones.</p> <p>-Cada vez hay más infraestructuras para distribuir canales de televisión (especialmente los móviles, pero también el ordenador, el teléfono...) lo que lleva</p>				<p>-Analizar el fenómeno de la TDT en España y en Europa y sobre todo los servicios que pueden comercializarse a través de este sistema.</p> <p>-Analizar el fenómeno de la IPTV y proponer nuevas fórmulas de comercialización de la misma (interactividad, programación propia).</p> <p>-¿Para quién es negocio You Tube? Uso de You Tube por los operadores de TV.</p> <p>-Analizar nuevas formas de televisión a raíz del visionado de documentos audiovisuales</p> <p>-Visión crítica de la necesidad de cambiar las técnicas actuales de estudios de las</p>	3

		<p>aparejado un fenómeno de personalización.</p> <p>-La llamada TV 2.0. es la que tiene su origen en el protocolo IP con acceso por banda ancha. Integración de servicios multimedia en las plataformas web.</p>				audiencias televisivas		
9	9	<p>Tema 9.-<u>LA INCIERTA METAMORFOSIS DE LA RADIO</u></p> <p>-La radio llevaba camino de ser una cuestión de cobertura y de calidad de sonido y se está convirtiendo en un territorio propio de los oyentes.</p> <p>-Desarrollo de la radio por satélite y también el <i>podcast</i> y la radio a través de Internet y de la TDT y de los teléfonos móviles)</p> <p>-Constantes referencias en la radio a los demás medios y participación de los oyentes a través del correo electrónico.</p> <p>Grados de participación e implicación de los públicos de la radio.</p>				<p>-Analizar las nuevas formas (tecnologías y contenidos) concretas de emisiones radifónicas en RNE, La SER, COPE</p>		
10	10	<p>Tema 10.-<u>PUBLICIDAD 2.0</u></p> <p>-El proceso de comunicación publicitaria –hacer llegar a alguien un mensaje para inducirle al consumo de un producto o un servicio- está siendo sometido a una sacudida tan fuerte o más que la de los medios de</p>				<p>Ver legislación europea sobre publicidad en los medios de comunicación</p>	3	

		<p>comunicación</p> <p>-Además, desde la perspectiva de la publicidad como elemento esencial de financiación de los medios también se ha inaugurado un período de enormes incertidumbres.</p> <p>-La nueva publicidad ha de tener en cuenta al usuario o consumidor –proactividad, segmentación, individualización, participación, emotividad-</p> <p>-Se impone un nuevo marketing digital basado no tanto en el producto como en el consumidor.</p> <p>-Nuevas tendencias y formas de comunicación comercial</p> <p>-Mercadotecnia y Comunicación 360 grados (estrategia que simultánea los antiguos y nuevos soportes</p> <p>-Marketing directo de guerrilla e interactivo</p> <p>-Nuevas formas de publicidad en blogs, macroblogs y redes sociales</p> <p>-Publicidad viral y buzz marketing (que la gente hable de determinadas marcas o productos)</p> <p>-Publicidad en móviles</p>				<p>-Analizar el organismo español Autocontrol de la Publicidad</p> <p>Consultar el libro “Nuevas tendencias en comunicación”, de Joaquín Sánchez Herrera y Teresa Pinto Blanco. ESIC, Madrid, 2010</p>		
11	11	<p>Tema 11. <u>ELEMENTOS DEL ENTORNO EXTERNO. CONTEXTO DE LA NUEVA COMUNICACIÓN</u></p>						

		<p>-A la hora de optimizar los recursos de las empresas multimedia es desde todo punto de vista necesario tener en cuenta los elementos del entorno externo de las actividades y negocios de la comunicación, es decir, aquellos que aún no formando parte del núcleo interno (núcleo interno: idea, producto, financiación, y recursos) intervienen en el devenir del negocio: globalización, regulación, ayudas públicas e todo tipo, transformaciones del mercado, políticas públicas sobre los medios.</p> <p>-También convendría estudiar en este apartado de elementos del entorno externo el impacto de los medios en los negocios y en la sociedad</p>				<p>-Elaborar una lista de elementos del entorno externo que influyen en la marcha de los grupos multimedia</p>		
		<p>- <u>Las ayudas oficiales a la prensa</u></p> <p>-¿Son necesarias las ayudas del sector público a los medios de comunicación? ¿Dónde existen ayudas?</p> <p>-Significado de estas ayudas desde la práctica investigadora.</p> <p>-Análisis del caso español donde existieron estas ayudas en otros tiempos y que ahora son demandadas por algunos sectores</p>				<p>-Análisis comparado de los países que disponen de ayudas a la prensa y los que no.</p>		
		<p>- <u>Las regulación de los medios audiovisuales</u></p>					3	

		<p>-La regulación mundial, regional y nacional de los medios audiovisuales influye de forma decisiva en la configuración y en el desarrollo de los negocios multimedia. Es necesario tener muy en cuenta las reglas y normas de la competencia y concesiones de licencias para operar con el espectro radioeléctrico.</p>				<p>-Análisis de la directiva europea sobre comunicaciones y servicios audiovisuales</p> <p>-Análisis del organismo regulador convergente británico OFCOM y equivalente o equivalentes en España (CMT, CAC...)</p>		
		<p>- <u>¿Quién manda en Internet? Gobernanza, seguridad y participación</u></p> <p>-Internet parece ser el territorio de la libertad absoluta. ¿En qué medida esta hipótesis beneficia o perjudica a los negocios multimedia?</p> <p>-Es necesario considerar el tema de los derechos digitales, la seguridad, la explotación gratuita de la radio y la televisión, las descargas de sonido e imagen.</p> <p>-¿Quién manda y quién debería mandar en Internet?</p>				<p>-Leer el libro “La Gobernanza de Internet”, coordinado por Jorge Pérez y editado por Ariel/Colección Fundación Telefónica 2008. Reflejar de forma esquemática los temas más importantes que pueden afectar a los negocios multimedia y que requieren una investigación a fondo.</p>		
12	12	<p>Tema: 12 <u>¿CÓMO CONSEGUIR UNA EMPRESA O GRUPO MULTIMEDIA MÁS RENTABLE?</u></p> <p>-Buscar nuevas perspectivas de investigación aplicadas a la superación de la crisis.</p>					3	

	<p>-Uso de estudios basados en la metodología del <i>benchmarking</i>.</p> <p>En términos generales las empresas y grupos multimedia de comunicación ensayan distintas fórmulas para conseguir una mayor rentabilidad: creación o en su caso integración de redacciones multimedia, explotación intensiva de nuevos modelos de negocio multimedia</p> <p>- <u>El contenido sigue siendo el rey de los medios</u></p> <p>-Es verdad que las tecnologías digitales proporcionan al consumidor más control sobre los contenidos que consume pero los medios no serían nada si no existieran los contenidos. La clave, por lo tanto, quizás sea seguir produciendo buenos contenidos pero sin perder de vista cuatro claves (<i>what, when, where and how</i>) manejadas para o por el consumidor.</p> <p>(Contenidos digitales Asimelec)</p> <p>- <u>La nueva dirección estratégica</u></p> <p>-Los nuevos negocios e la comunicación exigen nuevos cambios en la gestión de las empresas multimedia y de otro tipo. Las estrategias de dirección deberán tener como finalidad el encuentro con los clientes y utilizarán la gestión por objetivos, la eficaz gestión de los recursos humanos, la eficacia tecnológica, la comunicación y el marketing</p>			<p>Análisis pormenorizado de las medidas que se están adoptando en el seno de las asociaciones mundiales de empresas de comunicación para hacer rentables los medios en la actual situación de profunda crisis (Política y medidas WAN-IFRA)</p> <p>-Analizar el último informe anual (2010) sobre Contenidos Digitales de Asimelec/AMETIC.</p>		
--	---	--	--	---	--	--

	<p>empresarial y una buena gestión de la RSC.</p> <p>-La última tendencia que se incorpora a la dirección estratégica: Exploración de las redes sociales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-Estrategia(actividad clásica actualizada) 2.-Experimentación (apuesta por el riesgo . Clay Shirky) <p>-Los modelos de negocio que están permitiendo a las editoras de diarios superar la crisis provocada por los cambios socioeconómicos de los últimos años están surgiendo en Europa . Lo desarrollan, por ejemplo, empresas y grupos de comunicación como Axel Springer o Schibsted</p> <p>-Algunos directivos de empresas de medios sostienen que no serán los diarios más grandes los que sobrevivan, sino lo más ágiles; aquellos que consigan diversificar sus actividades con el fin de aprovechar las nuevas oportunidades que ofrece Internet, porque para éstos la situación de las editoras de diarios en los últimos años no ha sido provocada por el desarrollo de la red, como prueba el hecho de que el tiempo dedicado al consumo de diarios apenas haya variado (tanto en España como en otros mercados) y sí lo ha hecho el tiempo dedicado a internet.</p> <p>-Oportunidades:</p> <p>-En el escenario de oportunidades para los diarios, aparece como fuente de ingresos para el futuro el ámbito de los <u>móviles</u>, cuya penetración ya es muy</p>				<p>-Repasar los documentos y proyectos de la World Association Newspapers (WAN)</p>		
--	--	--	--	--	---	--	--

	<p>superior a la de los ordenadores personales.</p> <p>-Las empresas han de mantener un análisis constante de su entorno y han de realizar un seguimiento de los nuevos intermediarios entre los que se encuentran los más conocidos, como Google, Twitter y Facebook, y también de los agregadores de noticias, los editores digitales, las operadoras de móviles y el periodismo ciudadano.</p> <p>- Gestión del cambio en empresas multimedia: Clave de supervivencia (sobre las líneas aplicadas a los diarios por Plácido Moreno)</p> <p>-En definitiva: a falta de nuevas metodologías comprobadas se puede seguir usando , entre otras, la “gestión del cambio en organizaciones” y “cambio planificado”, que es toda una disciplina consolidada de estudio e investigación desde los años 50 (Lewin), aunque tiene un gran índice de fracaso .</p> <p>- Son factores críticos que conducen al fracaso la ausencia de liderazgo en la adaptación al cambio, las desafortunadas decisiones estratégicas, decisiones tecnológicas inapropiadas o fallos muy graves en la fase de análisis del impacto cultural del cambio sobre la organización. Lo cual puede llevar a un fracaso total en la ejecución del programa de cambio. Y en consecuencia, sobre el retorno de la inversión realizada.</p> <p>-La integración multimedia en todos los órdenes tal vez sea el cambio más profundo que puede asumir en</p>				<p>Lectura del libro de Plácido Moreno “Reinventando el periódico: una estrategia para la supervivencia de la prensa diaria”. Euroeditions 2011</p>		
--	--	--	--	--	---	--	--

	<p>la actualidad un periódico o una empresa multimedia. Sus repercusiones con sistémicas y alteran el equilibrio de toda la organización para adecuarla a los nuevos requerimientos del mercado.</p> <p>La industria del periódico y de la empresa multimedia, ajena al desarrollo del Management en organizaciones de otros sectores, no se ha actualizado con las mejores prácticas y metodologías de empresa en relación a la gestión del cambio que se han aplicado con éxito en otras industrias. Su comportamiento reactivo más que proactivo hacia los cambios externos, y su peculiar tipología como empresas informativas les supone una gran desventaja en capacidad de adaptación al cambio organizativo.</p> <p>-La gestión del cambio en los periódicos y empresas multimedia bien podría basarse, según el citado profesor y consultor Plácido Moreno en:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Investigar e identificar nuevas demandas y/o limitaciones que se producen en el entorno externo del periódico. 2. Comprender que la convergencia o integración es un proceso de cambio no un fin en sí mismo, que no es una excusa para realizar “cost-cutting” con graves repercusiones en la calidad del producto final. La integración es un trayecto de cambio caro y debe interpretarse como una inversión a futuro. 3. Identificar la nueva estrategia necesaria para 				<p>-Analizar el Newspaper Economic Action Plan, del American Press Institute</p>		
--	--	--	--	--	--	--	--

	<p>alcanzar el máximo rendimiento en la empresa. Esto implica el análisis de las actuales estructuras, procesos y sistemas. Cuestionar la forma en la que se han hecho las cosas, representa uno de los principales caballos de batalla con periodistas y directivos en un intento de proponer cambios en su flujo de trabajo. Una aproximación a la integración desde la perspectiva del análisis de procesos es garantía para obtener una imagen precisa de punto de partida para el cambio en el periódico.</p> <p>4. Análisis de cultura y comportamiento organizacional (cultura de la empresa multimedia o del periódico, flujo de la comunicación y resistencias: individuales, sociales y organizativas). La mayoría de los programas de cambio organizacional ponen más atención en las nuevas tecnologías, técnicas y herramientas que en el lado social y humano del cambio. Una aproximación “humanizada” a trayectos de cambio que implica la participación de toda la empresa y la comunicación transparente sobre: Necesidad del cambio, objetivos del cambio, tiempos de ejecución, información detallada sobre qué va a ser cambiado, quién va a estar afectado y cómo y sobre todo, una descripción clara sobre los beneficios para el empleado y para la organización.</p> <p>5. Análisis sobre el tipo de liderazgo dentro de la empresa periodística (roles, competencias, capacitación). En ocasiones, el principal problema no son los periodistas, ni su adaptabilidad al cambio sino las escalas intermedias y más altas del Management del periódico.</p>				<p>-Leer el dossier “Los nuevos escenarios de la prensa” en la revista TELOS. Cuadernos de Comunicación e Innovación. Número 86. Madrid, enero-marzo 2011.</p>		
--	---	--	--	--	--	--	--

		6. Desarrollo del programa de cambio						
		7. Implementación del programa de cambio teniendo en cuenta el impacto en las actividades diarias del multimedia.						
		8. Seguimiento, evaluación y readaptación del programa de cambio.						
		SUBTOTAL						
		Recuperaciones, tutorías, entrega de trabajos, etc						
		Preparación de evaluación y evaluación						
SUBTOTAL								
		Recuperaciones, tutorías, entrega de trabajos, etc						
		Preparación de evaluación y evaluación						
TOTAL								