

**UNIVERSIDAD SIGLO 21**

**Trabajo Final de Grado**



Plan de capacitación comunicacional destinado al fortalecimiento de las relaciones internas y la formación de líderes coach en el **Sanatorio Profesor León S Morra**.

**Carrera:** Licenciatura en Gestión Recursos Humanos

**Alumno:** Marcelo Coldeira

**DNI:** 20.583.913

**Legajo:** VRHU14029

Julio 2020

## *Agradecimiento*

A mi esposa Brenda, que creyó en mí desde el momento que decidí anotarme y cursar esta maravillosa carrera.

A mis hijos Ignacio y Sol que compartimos entre los tres la experiencia de la vida universitaria, cada uno con su carrera.

A mis viejos Angel y Maria por todo lo que me enseñaron, por dejarme unos valores increíbles y por esperarme 51 años para que les dedique mi futuro título.

A mis compañeros, invencibles, presentes, divertidos, por su incondicionalidad a la hora de aportar, enseñarme y estar en cuando lo necesite.

A la profesora Natalia Gambino, porque con cada una de sus correcciones me está marcando el camino correcto.

A todos, a la vida G R A C I A S!

## ***Resumen***

En el desarrollo de las tareas administrativas y de recursos humanos de las instituciones se enfrentaron a los cambios constantes, la velocidad en la que debió fluir la comunicación es vital para su funcionamiento. Este trabajo estuvo enfocado en estudiar el desarrollo de las actividades del Sanatorio Profesor León S Morra. En este marco se generaron herramientas destinadas a plantear líneas de comunicación eficientes. Así mismo se desarrolló un programa de líder coach en el que inicialmente se escuchó la percepción de los miembros en la materia, para posteriormente generar un curso de capacitación que permitió plantear herramientas que brindan crecimiento a la institución. Se capacito a los líderes de mandos medios, buscando que a través de ellos todas las herramientas aprendidas puedan ser desarrolladas dentro de los departamentos en los cuales despliegan sus actividades. Si bien es cierto la optimización de los procesos se hace fundamental para mejorar la situación actual del Sanatorio, se recomienda mantener continuidad sobre las herramientas planteadas en busca de una ventaja competitiva. Con la implementación se busca mantener al personal capacitado para responder de manera eficiente con las necesidades del Sanatorio.

Palabras clave: Comunicación Interna, Líder Coach, Capacitación, mandos medios.

---

## ***Abstrac***

In the development of the administrative and human resources tasks of today's institutions face multiple and constant changes, the speed at which communication must flow is vital for its operation. This work was focused on studying the development of the activities of the Sanatorium Professor León S Morra. Within this framework, tools were generated to establish efficient lines of communication. Likewise, a leader coach program was developed in which the members' perception in the matter was initially heard, to later generate a training course that allowed to propose tools that provide growth to the institution. Middle management leaders were trained, seeking that through them all the tools learned can be developed within the departments in which they carry out their activities. Although it is true that the optimization of the processes is essential to improve the current situation of the Sanatorium, it is recommended to maintain continuity over the tools proposed in search of a competitive advantage.

Key words: Internal Communication, Coach Leader, Training, middle management.

<b><i>Índice</i></b>	<b>pp.</b>
Agradecimiento.....	2
Resumen.....	3
Abstrac.....	3
Índice de contenido.....	4
Introducción.....	5
Análisis de la situación.....	8
Marco teórico.....	17
Diagnóstico y discusión.....	21
Conclusión diagnóstica.....	22
Plan de implementación.....	23
Objetivo general.....	23
Objetivos específicos.....	23
Alcance del plan de implementación: .....	23
Acción I: Reuniones de Gestión de Seguimiento Mensual.....	23
Acción II: Plataforma Digital Corporativa.....	24
Acción III: Programa de Líder Coach. ....	25
Diagrama de Gantt.....	28
Evaluación del Impacto de la Implementación.....	29
Conclusiones.....	31
Recomendaciones.....	32
Referencias.....	33

## *Introducción*

El Sanatorio Profesor León S Morra es una institución médica privada dedicada al tratamiento de la salud mental, fundada en el año 1927 por el profesor Leon Sebastian Morra, de ahí proviene su nombre. Inicialmente se dedicó al tratamiento de enfermedades neuropsiquiátricas a través de la modalidad de internación, adaptándose a las prácticas médicas de la época.

María Inés Díaz, responsable del Departamento de Coordinación Profesional, con 25 años de trayectoria en el sanatorio, indica que en principio se fundó como un lugar de reposo, donde se atendían pacientes que padecían las patologías de alcoholismo y neuropsiquiatría, resaltando que era un lugar donde aislaban a los pacientes.

Fue luego del año 1960 cuando se incorporaron consultorios externos inicialmente en el centro de la Ciudad de Córdoba, con el transcurrir del tiempo y en virtud de su crecimiento trasladaron sus actividades al barrio Uca de la Ciudad de Córdoba. Morra adquirió los más de 15 mil metros de este terreno y bautizo la institución para aquel entonces como Clínica Las Rosas por su aproximación al barrio del mismo nombre. Con el pasar del tiempo y la importancia de su fundador, la familia decidió cambiar el nombre y llamarlo Sanatorio Morra, en virtud del crecimiento institucional y la extensión de sus actividades hacia el servicio de neurociencias.

En este panorama estamos inmersos y vale la pena considerar algunas posibilidades que siempre han estado, pero ahora cobran mayor relevancia. Particularmente, la imperativa necesidad de redimensionar una empresa implica para el mantenimiento, retos y oportunidades que merecen ser valorados.

Toda empresa exitosa requiere de un proceso productivo que se controle de forma sistemática a fin de medir su desempeño, y a su vez elevar el nivel de calidad comunicacional de sus trabajadores.

La Misión del sanatorio de acuerdo con la información publicada en su página oficial es generar mayor calidad de vida para todos sus pacientes, planteándolo desde la prevención, el tratamiento y la asistencia; en busca de recuperar la persona y reinsertarla en los distintos ámbitos de la sociedad. 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.

Con el paso del tiempo, la ampliación de la atención médica y el reconocimiento de la excelente atención médica brindada por el sanatorio a sus pacientes, se generó un crecimiento importante en cuanto a la estructura del lugar, lo que trajo como clara consecuencia un crecimiento en su capital humano. Sin embargo presentan una problemática consistente en el desarrollo de la comunicación interna del personal que pertenece a la institución, a su vez carece de las charlas y/o capacitaciones constantes destinadas a la formación de líderes coach que puedan llevar de manera efectiva las líneas de comunicación necesarias para el correcto funcionamiento de las actividades laborales.

Cuando una empresa se encuentra en constante crecimiento lo más importante es llevar consigo el crecimiento de cada una de las personas que forman el capital humano, teniendo presente que son el recurso más importante de toda organización. Así pues, esta investigación busca analizar las técnicas comunicacionales que implementan los trabajadores del mencionado sanatorio, permitiendo generar aportes que vayan de la mano con dicho crecimiento. Al igual que se plantearan propuestas en virtud de establecer los lineamientos necesarios para la formación de líderes coach que se desempeñen de manera tal que puedan ser una herramienta funcional para el desarrollo de las actividades de recursos humanos, a través de la capacitación constante.

La Dirección de Talento Humano de cada organización, sería la responsable directa de la capacitación oportuna del personal, por cuanto su función es mejorar el presente y ayudar a construir el futuro de esa masa de trabajo, el cual se ejecutará mediante un proceso que se encuentren relacionadas con el puesto y las metas de la organización, en tal sentido la capacitación nace de la necesidad que tiene una institución de contar con un personal calificado y productivo, con la intención de ejecutar o desarrollar las tareas asignadas con la mayor y mejor productividad posible. Es por ello que la capacitación siempre será coherente con las necesidades que va desde lo individual hasta lo social.

Ahora bien, con respecto a la comunicación interna Dahan Javier (2019) en su Tesis Final de Grado "Implementación de un plan de comunicación interna a través de los nuevos medios de comunicación 2.0 y líderes como catalizadores del cambio en A. J. & J. A. Redolfi", plantea que en virtud de la velocidad de crecimiento organizacional, la rapidez con la que fluyen las comunicaciones internas de una empresa, manejar de

manera correcta las líneas por las cuales se comunica, para que sean efectivas generaran sin duda alguna una ventaja competitiva dentro del mercado empresarial. Así mismo se presenta como un trabajo con técnica de recopilación documental y plan de intervención de campo.

La investigación de Dahan (2019) se plantea como antecedente para el presente trabajo de grado puesto a que no solo analiza preceptos teóricos que contribuirán a dar respuesta a los objetivos planteados, sino que también estudia un caso específico, evaluando la respuesta de sus trabajadores, lo que permitirá tener un panorama más específico en cuanto a la aplicación de un plan que busque replantear la comunicación interna dentro de la institución buscando siempre generar aportes que permitan avanzar de manera efectiva en el área.

Seguidamente se hace referencia al trabajo desarrollado por Juan José Triani Moreno (2015), para la Universidad de Barcelona, titulado "La comunicación interna, una herramienta al servicio de las organizaciones". Dicho trabajo estudia la comunicación interna vista desde todos sus aspectos, analizando su enfoque histórico y el crecimiento y cambio de sus preceptos en virtud de las necesidades organizacionales. El mencionado autor indica que la Comunicación Interna se ha convertido en una herramienta clave para las organizaciones y va ligada directamente a las estrategias empresariales y a la obtención de los objetivos marcados por las empresas.

Por último se presenta el trabajo desarrollado por Luciana Soledad Yeni, para la Universidad Abierta Interamericana (2010), titulado "La comunicación en la empresa Familiar. Evaluación de Pymes en la zona de Fighiera". La autora plantea que las empresas y los líderes necesitan de una buena comunicación para poder transmitir claramente sus ideas y proyectos. Cualquier tipo de organización se inicia a partir de una buena comunicación, cuando hay problemas de comunicación, la organización sin duda alguna se ve afectada. El trabajo desarrollado por Luciana Soledad (2010) se plantea como antecedente al presente estudio debido a que no solo estudia la comunicación, sino que también analiza y evalúa la función del líder como comunicador, siendo el factor más importante dentro de la organización, a fin de plantear propuestas y que estas sean aplicadas con éxito por sus trabajadores. En consecuencia con el estudio del mencionado trabajo se busca generar propuestas específicas que contribuyan a mejorar la comunicación de los trabajadores del Sanatorio Profesor León S Morra.

## Análisis de Situación

El Sanatorio Profesor León S Morra, hasta la década de 1960 fue atendido por monjas, las hermanas Carmelitas Misioneras Teresianas, quienes se encargaban de los aspectos personales de los pacientes, estando a cargo de la higiene y la alimentación de los mismos, siempre bajo la supervisión médica. A partir de ese año y de manera progresiva las monjas se fueron apartando de sus funciones y el sanatorio fue convocando el personal técnico necesario con formación específica para responder de manera más efectiva a la patología de cada uno de sus pacientes.

Luego de este periodo se introdujeron disciplinas como medicina, psicología, neurología, nutrición, trabajo social, rehabilitación y fisioterapia, entre otras. De esta manera, se avanzó hacia un nuevo paradigma de abordaje de las patologías mentales, con una visión científica e interdisciplinaria que dejó de lado la supremacía médica y ciertos aspectos de la atención en manos de la caridad cristiana.

Su personal no cuenta con las charlas de capacitación y desarrollo en materia comunicacional, es por ello que se busca plantear un plan aplicable destinado a desarrollar técnicas de comunicación que permitan generar mayor crecimiento de la institución, todo planteado de la base que un trabajador preparado responde de manera efectiva a las tareas propuestas.

Así mismo carece de la formación de líderes coach, entendiéndolo como una necesidad imperante, es el líder quien se encarga de bajar líneas de información efectiva y son los trabajadores quienes deben recibir de manera correcta las indicaciones a través de la comunicación para así desarrollar de manera efectiva la actividad, plan, o proyecto propuesto.

El sistema empresarial, económico y tecnológico que se está viviendo tiene la particularidad de involucrar al mundo entero, por un sistema que se ha denominado globalización, el cual ha llegado a cada rincón del planeta, diversificado de muchas maneras, ya casi no hay lugar en el mundo que las personas no estén “conectadas” el cual, parece el verbo en boga, esto quiere decir que un individuo que tal vez no sabe nada de carpintería pudiera instalar una puerta con solo seguir los pasos de un tutorial, o una persona con básicos conocimientos de informática puede instalar una aplicación en su celular inteligente.



Claramente estos cambios generados por el crecimiento trajeron como consecuencia la ampliación de su planta trabajadora, el sanatorio se vio en la imperante necesidad de contratar personal médico especializado, al igual que personal administrativo que responda de manera efectiva a la continuidad de sus tareas.

Se debe tomar en cuenta que la capacitación es una de las herramientas fundamentales para la administración de recursos humanos, ofreciendo entre sus bondades, la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo la adaptabilidad a los nuevos retos o circunstancias que se presenten dentro y fuera de la organización. Los empleados se benefician al ser poseedores de nuevos conocimientos, aptitudes y habilidades que los hacen más competitivos para desempeñarse con éxito en su puesto lo cual genera una sensación de motivación y más productividad, generando un círculo virtuoso que contribuye al correcto funcionamiento del talento humano.

En este sentido las organizaciones con más solidez en el mercado mundial toman los procesos administrativos muy en serio, por supuesto que el capacitar a su personal es parte de su inversión y no lo ven como un gasto. Sobre todo para las empresas que brindan servicio, saben que la opinión que los usuarios se lleven repercutirá en la imagen y la calidad que ofrece, es por ello que se esfuerzan en que la atención que se brinde sea de la mejor calidad y en lo posible exceda las expectativas del usuario.

Estamos en una época donde muchas empresas tanto públicas como privadas presentan en su estructura bajos niveles de rendimiento; entre los cuales resaltan la falta de organización, planificación, organización, ejecución y en mayor importancia falta de comunicación entre las personas que realizan actividades dentro de ellas.

Para que una organización sea exitosa, sus líderes deben dirigir a su gente para que; hagan las cosas correctas y las desarrollen correctamente. La segunda, hacer las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad, y otras habilidades de liderazgo. La primera, hacer las cosas correctas, es la estrategia empresarial o estrategia corporativa o estrategia de negocio. A continuación, se desarrolla el estudio PEST:

### PEST

Variables Políticas	<p>El Gobierno se plantea entre sus principales objetivos avanzar en el cumplimiento y la implementación de la Ley Nacional de Salud Mental.</p> <p>A partir del Mes de Marzo, debido a la pandemia Mundial el Estado controla de manera más cercana y estricta el funcionamiento de todas las instituciones de Salud y los protocolos sanitarios aplicados para seguir en funcionamiento.</p>
Variables Económicas	<p>El impacto económico que genera los altos índices inflacionarios son sin duda alguna uno de los retos del Sanatorio como empresa.</p> <p>Los aumentos en las tarifas de servicios de primera necesidad, generados en los últimos años, han obligado a un replanteamiento de las tarifas por los servicios prestados en el sanatorio.</p>
Variables Sociales	<p>Se plantea como premisa la inserción social de las personas que padecen problemas o trastornos psicológicos/ psiquiátricos.</p> <p>Se busca trabajar en charlas que generen concientización social sobre las personas con padecimientos psicológicos/ psiquiátricos.</p>
Variables Tecnológicas	<p>Se pretende eficientizar la comunicación por medio de plataformas que agilicen la comunicación entre diferentes sectores.</p> <p>Se hace necesario capacitar a los trabajadores a fin de manejar de manera eficiente las nuevas tecnologías adquiridas por el Sanatorio en pro de obtener mayor eficiencia y repuesta inmediata a las solicitudes.</p>

En virtud de ello es necesario resaltar que mantener líneas de comunicación eficientes, así como formar a los líderes coach genera una mejor efectividad en la respuesta de las solicitudes al Sanatorio Profesor León S Morra, lo que acarrea mantenerse como pionero frente a sus competidores. Marcar la pauta, brindar respuesta rápida y eficaz, responder a las necesidades de los pacientes y/o clientes permiten, que el sanatorio se posicione frente al resto de instituciones de la misma rama, pudiendo generar mayor efectividad a la ofrecida por sus competidores.

Es así, como se resalta que no existe producto que compita con la capacitación del personal, existen múltiples mecanismos tecnológicos que pueden claramente implementarse, pero, la necesidad de tener al personal capacitado para responder a todas las solicitudes generadas es la herramienta que garantiza la efectividad de las actividades a realizar dentro del sanatorio Profesor León S Morra.

Tener líneas de comunicación altamente efectivas permite que los clientes estén altamente satisfechos con el servicio prestado, debido a que no se genera distorsión en los mensajes, así mismo no se extienden los tiempos de respuesta eficaz para sus solicitudes. Finalmente, estas herramientas generan confianza de las diferentes obras sociales que utilizan el servicio y atención del sanatorio Profesor León S Morra para sus pacientes. Así pues se desarrollan las cinco fuerzas de Porter (1980)

1. Poder de Negociación de los Proveedores: Esta fuerza hace referencia a la inclinación de la balanza de negociación entre la empresa y sus proveedores, donde un proveedor con gran poder de negociación hará que la empresa este a merced de sus decisiones y sus objetivos estratégicos, ya que la compañía depende fuertemente de dicho proveedor por diversos motivos. En este caso se plantea el desarrollo de diversas propuestas a las obras sociales, en busca de ofrecer los servicios del sanatorio, ampliando la cantidad de posibles pacientes.
2. Poder de Negociación de los Clientes: Este poder está relacionado con la disposición a pagar de los compradores, ya que, si poseen un fuerte poder de negociación, el cliente podrá tener mayor control sobre el precio a pagar por el servicio. Es importante resaltar que es una ventaja para las diferentes obras sociales y medicinas privadas tener el sanatorio dentro de los servicios de sus cartillas, ya que representa una ventaja de interés para los posibles socios.
3. Amenaza de Productos Sustitutos: Es la posibilidad de que el producto comercializado por la empresa sea sustituido por otro debido a circunstancias diversas tales como el precio, la disponibilidad, la diferenciación de dichos productos, entre otros. El desarrollo constante del Sanatorio y la búsqueda constante de nuevos servicios permite mantenerse activos dentro del sistema.
4. Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores: Esta fuerza explica la posibilidad de que nuevos competidores ingresen a la industria donde se desempeña nuestra

empresa, buscando acaparar un porcentaje del mercado, obligándonos a accionar frente a esta nueva amenaza mediante modificaciones en el precio o nuestra estrategia vigente. Es necesario resaltar que aunque existan propuestas nuevas, la experiencia y la calidad ofrecida destacan la institución sobre otras.

5. Rivalidad entre competidores: La rivalidad entre competidores es el producto de las 4 fuerzas anteriores, donde se analiza la cantidad de competidores dentro de un mercado, así como el nivel de rivalidad que hay entre ellos, generando una cadena de acción y reacción debido a la búsqueda de una mejor posición en el mercado. Como se ha dejado en evidencia, mantenerse a la vanguardia, responder de manera eficiente a las necesidades es la garantía del éxito.

Ahora bien, para ahondar en la situación de la organización, con el fin de realizar un diagnóstico organizacional, se utiliza la matriz FODA como instrumento para la evaluación y análisis organizacional.

Fortalezas	Debilidades
Tiene Profesionales médicos altamente capacitados para la atención de las patologías trabadas en el Sanatorio	No administra de manera efectiva los tiempos de los turnos otorgados. No responden como líderes en su área.
Posee infraestructura acorde para la atención de los pacientes.	Falla en respuesta rápida y eficiente de personal de mantenimiento.
Constante captación de personal generada por el crecimiento constante de la Institución.	Carencia de capacitación del personal que trabaja para la Institución.
Amplio equipo de trabajo.	Deficiencia de la comunicación interna.

Oportunidades	Amenazas
Posible mejoramiento en las líneas de comunicación interna en virtud de dar respuesta efectiva a las necesidades administrativas.	Generar líneas de comunicación inadecuadas que representen incumplimiento de actividades.
Jerarquización del personal, especificando líderes de área.	Falta de reconocimiento por parte del personal.
Atención a mayor cantidad de pacientes.	Colapso del sistema medico por la falta de capacitación administrativa para regular los tiempos acordados de consultas.

Para el año 2000, la planta de personal técnico, administrativo y profesional del Sanatorio se triplicó, debido a que se incorporó a su red de atención a la red de obras sociales, con un sistema de pago per cápita. Esto incrementó su planta de pacientes debido a que su cobertura abarcaba más de 150.000 afiliados dentro del sistema de atención primaria de salud, así mismo, se buscó crear redes de contención más accesibles a la población.

En diciembre del año 2018, el sanatorio puso en marcha un sistema de historias clínicas electrónica, buscando facilitar el acceso a la información por parte de los pacientes y del personal médico. Con el crecimiento de la planta se amplió la atención, contando con profesionales en las áreas de nutrición, terapeutas, laborterapistas, profesores de recreación, médicos clínicos, neurólogos, teniendo cada uno por apartado acceso al portal.

De acuerdo con la información suministrada por el Sanatorio, el área de afluencia abarca a toda la Provincia de Córdoba, a través de una red de prestadores que

responde al Sanatorio Morra. Los profesionales atienden desde sus consultorios particulares en diversos puntos del territorio cordobés. En Río Ceballos, el sanatorio posee un anexo para atención de pacientes psiquiátricos. En el Instituto Philippe Pinel de Río Cuarto el sanatorio trabaja en conjunto en varios aspectos y está a cargo de la administración. Asimismo, llegan hasta el Sanatorio Morra pacientes de otras provincias, tales como La Rioja, San Luis, San Juan, Mendoza y Santiago del Estero.

El crecimiento de la institución y la necesidad de ofrecer respuestas a las demandas de atención en salud mental llevaron a la construcción de nuevos servicios en los que se distribuyó a los y las pacientes según el sexo, la edad y la patología.

Se diseñó específicamente un servicio para pacientes psiquiátricos que cursan enfermedades clínicas crónicas terminales. Para ello, se incorporó una planta profesional y de enfermería especializada y esto llevó a que el Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba habilitara al Sanatorio Morra como centro de salud polivalente, de acuerdo con la ley de salud mental de la provincia de Córdoba N.º 98483 a través del Registro de Unidades de Gestión de Prestaciones de Salud.

En este mismo orden de ideas, la administración científica se basa en principios y las etapas de la misma, planificación, organización, dirección, ejecución y control, en una lucha por establecer una calificación laboral y una jornada de trabajo que permita al personal crecer profesional y socialmente. Los diversos estilos de liderazgo van delineando las modalidades de la planificación, siendo en los años 1950 donde Deming concibe la calidad total y los principios de la planificación estratégica.

Estos movimientos e iniciativas gerenciales para los cambios organizacionales han sido asumidos por décadas por los países desarrollados, donde la planificación estratégica ha sido su principal visión para el crecimiento empresarial e inclusive para planes gubernamentales.

Las organizaciones con el propósito de cumplir su misión, visión y objetivos ejecutan proyectos para generar productos o servicios que agreguen valor o produzcan cambios beneficiosos.

Cabe agregar que todo proyecto requiere ser controlado, para esto cada organización posee o requiere estándares que le permitan cumplir sus expectativas y

garantizar la culminación de sus proyectos dentro de las restricciones de alcance, tiempo y costos planteados desde el inicio.

Para entender a fondo la capacitación que se imparte hoy en día es necesario hacer un breve recorrido histórico ya que permite ver la trascendencia y su concepción, destacando solo aspectos relevantes.

Ubicándose en la antigüedad, nace en los talleres, donde la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y con una sola forma de comunicar los conocimientos, verbalmente de generación a generación, siendo una forma de entrenar a familias completas lo cual hacía que se especializaran en un oficio o actividad. Posteriormente, surgen los gremios culturales constituyendo la primera idea del concepto de empresas y agrupaciones de trabajadores, que fueron creadas para proteger los intereses de estos, dentro de ellos surgieron reglamentaciones que especificaban la cantidad y calidad del trabajo.

En el contexto socioeconómico previo a la revolución industrial, la capacitación constituyó más que un hecho educativo, una fórmula para controlar los “secretos” de los diferentes oficios con el propósito básico de proteger intereses económicos y de estatus sociales de artesanos y comerciantes. Del auge de la revolución industrial, los empresarios fueron entrenando a los trabajadores no solo en la tarea que tenían que realizar, si no en otro tipo de actividades relativas a su crecimiento y desarrollo.

El sistema de aprendices tuvo una larga vigencia histórica, sin embargo, con el desarrollo y perfeccionamiento tecnológico se vio la necesidad de remplazar este sistema capaz de satisfacer la mayor demanda de recursos humanos calificados. A partir de entonces la capacitación para el trabajo adquiere un carácter más formal y complejo.

Aun cuando el tema de la capacitación ha recibido una atención permanente a lo largo de la historia, éste se orientó hacia aspectos técnicos, relacionándolos con procesos productivos, en donde una de las principales preocupaciones giraba en torno al como producir, ya que los recursos humanos se encontraban relegados a un segundo plano y por tanto no existían condiciones adecuadas para el trabajo y mucho menos una legislación que marcara los lineamientos a seguir.

Es por esto que se puede decir que la capacitación ha tenido doble sentido, en un primer momento como parte de un proceso meramente operativo y por el otro

intentando elevar no solo la productividad sino también la calidad de vida de los trabajadores, muchas veces no se lleva a cabo y queda únicamente como parte de un requisito administrativo aun cuando ha tenido aparente trascendencia, no supera la práctica tradicional y vista en ocasiones como un concepto novedoso más o no innovador.

La capacitación tiene entre sus bondades el trabajo que hace en equipo con el desarrollo organización, clima laboral y la nueva cultura organizacional centrada en el trabajador, pues son esenciales para el buen desarrollo interno de cualquier institución, y tendrá igual repercusión en otros ámbitos.

Por otro lado la relevancia práctica de este trabajo, se justifica en el hecho de que los resultados obtenidos en la medición de la variable o categoría constituirán los elementos para evaluar de qué forma este estudio contribuye en materia administrativa y de recursos humanos.

Es así, que esta investigación estudia el funcionamiento del sanatorio Profesor León S Morra, diagnosticando sus necesidades en materia de comunicación interna y formación de líderes coach. Así pues se busca definir los elementos teóricos, metodológicos y tecnológicos necesarios para ejecutar el mismo.

En este mismo orden de ideas, se plantea que el sanatorio no posee los canales de comunicación interna bien definidos, al igual que no encuentra en sus trabajadores la presencia de un líder couch formado, dispuesto a generar aportes y brindar las herramientas necesarias en virtud de su actividad, esto ha generado atrasos en el cumplimiento de las tareas administrativas, lo que genera como clara consecuencia problemas generales de funcionamiento y acatamiento de directrices por parte del personal.



## Marco Teórico

Para iniciar con el desarrollo de los preceptos teóricos de este trabajo final se busca realizar una revisión literaria del tema, estudiando fuentes documentales que permitan detectar, extraer y recopilar la información en virtud de la comunicación interna y la formación de líderes coach para construir el desarrollo pertinente del marco teórico que dé respuesta al problema planteado en este trabajo.

### *Comunicación interna*

Umaña (2015, p.8) define la comunicación interna como el conjunto de actividades realizadas por cualquier empresa, para crear y mantener buenas relaciones dentro de la misma a través del uso de diferentes medios de comunicación que mantenga informado, motivado e integrado a cada colaborador, con el fin de contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

En este mismo orden de ideas, Brandolini, González y Hopkins (2009) afirman que la comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron enviados y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos e interpretados para el receptor. En el proceso de comunicación intervienen diferentes factores. Se encuentra el emisor, receptor, mensaje, canal, respuesta, ruido, barreras y puentes.

El emisor emite un mensaje al receptor a través de un canal; en dicho procedimiento puede haber ruido o interrupciones, el cual es un estímulo que puede intervenir en la transmisión del mensaje. Para que el proceso comunicativo sea eficaz, debe existir una interpretación del mensaje recibido por parte del receptor.

Es por ello que la comunicación implica que el receptor comprenda el mensaje del emisor y pueda emitir una respuesta, que puede ser un cambio de actitud o una forma de pensar. Existen diferentes formas de comunicar, puesto que aunque el mensaje no se emita oralmente, el ser humano puede comunicarse de forma gestual, corporal y actitudinal.

### *Comunicación Digital*

De acuerdo a lo planteado por Tomasi (2003) las comunicaciones electrónicas derivan de la transmisión, recepción y procesamiento de todo tipo de información a través de instrumentos electrónicos. En este sentido, la información pasa a ser el conocimiento, y está compuesto por una fuente, un destino y un medio de transmisión. Los sistemas comúnmente empleados son los de modulación analógica, los de modulación de amplitud, de modulación de frecuencia y modulación de fase.

### *Microsoft Plataforma Corporativa.*

De acuerdo con la información publicada en la página oficial de Microsoft, la herramienta se presenta como una reinención de la forma de trabajo, buscando hacer más eficientes el desarrollo del trabajo de manera remota o en las instalaciones. Presenta soluciones de productividad y colaboración, para empleados y/o clientes y proveedores.

### *Coaching*

Marta Enriqueta Leon (2016), cita a Muradep, L (2009) quien indica que la palabra coaching es acompañar a otro a reconocer la aventura de su propio héroe y apoyarlo en ella. Es un camino para superar limitaciones, permite realizar conscientes acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar procesos de cambios que permitan al cliente tomar acciones que lleven a ser una mejor persona más completa.

Salazar G. (2000), citado por Enriqueta León (2016) sostiene que el proceso de coaching “Es una forma especial de liderar a un grupo obteniendo altas normas de disciplina, responsabilidad y sentido del compromiso”. Mantel de Ferreira, (2004) indica que el Coaching es una oportunidad para contribuir al desarrollo de otra persona. Es una relación recíproca en la cual ambos comparten conocimientos y experiencias con el fin de maximizar el potencial de quien recibe el coaching y ayudarlo a lograr sus metas.

### *Competencias de un Líder Coach*

De acuerdo a lo indicado por María Enriqueta León (2016) un gerente, ejecutivo o líder para convertirse en coach debe no solamente contar con conocimientos técnicos sino manejar su liderazgo bajo un enfoque del liderazgo transformacional basado en el

enfoque de Bass por lo que dentro de este contexto, todo líder que quiera no solo desarrollarse sino desarrollar a otras personas debe tener en cuenta las siguientes competencias que le permitirán ser agente transformador dentro de cualquier organización:

*Competencias Emocionales:* todo líder debe tener la capacidad de controlar sus emociones para poder interactuar de manera positiva y constructiva con otras personas. Esta competencia guarda relación con la inteligencia emocional que todo líder debe saber manejar, ya que para poder entender las emociones de los demás es necesario antes valorar las emociones personales.

*Competencias comunicacionales:* la buena comunicación genera un vínculo de compromiso que el líder coach debe manejar para poder comunicar de la mejor manera la misión, visión, valores y estrategias de la organización a los demás miembros de equipo logrando así hacerles comprender lo que esto implica, del mismo modo el compartir tanto los logros como el camino recorrido en ello genera un compromiso en los objetivos de la organización lo que trae consigo un ambiente de confianza y confraternidad.

*Competencias de Coordinación de Acciones:* el líder coach debe contar con una coordinación adecuada de sus acciones de tal manera que sea capaz de realizar un aprendizaje de doble lazo, es decir a través de la corrección de errores, teniendo en cuenta como parte del proceso de coaching detectar, analizar, evaluar y retroalimentar los hechos o situaciones en busca de una negociación adecuada.

*Competencias Lingüísticas:* el líder coach debe contar con un adecuado manejo lingüístico que debe estar adaptado a cualquier circunstancia o público con el cual tratar dentro o fuera de la organización, de tal manera que lo que diga debe ser interpretado en forma correcta por los demás. El contar con una escucha interactiva le permitirá el manejo de cualquier conflicto que se presente dentro del proceso de coaching.

*Competencia en Liderazgo Transformador:* el líder coach debe contar con las competencias de este estilo de liderazgo, ya que está demostrado que el liderazgo transformador influye positivamente en el desempeño y grado de satisfacción tanto del líder como de los miembros de equipo, así mismo este estilo genera un mayor grado de

compromiso y participación activa de los miembros mostrando un alto grado de lealtad lo cual disminuye el grado de stress y fortalece la unidad dentro de la organización.

Ahora bien, habiendo desarrollado los preceptos teóricos que estudian la comunicación interna y el liderazgo coach, se sostiene que la comunicación interna es la herramienta que brindara mayor eficacia en el desarrollo de las operaciones de cualquier institución, igualmente la formación de líderes coach se presenta como un objetivo indispensable en el desempeño de las actividades organizacionales.

## **Diagnóstico y Discusión**

En la actualidad existen diferentes enfoques del liderazgo por lo que la mejora de este juega un papel importante dentro del desarrollo de nuestra sociedad. Es por ello que el fomentar un liderazgo de equipos se ha convertido en un requerimiento dentro las organizaciones. En virtud de la información expuesta, se hace necesaria la implementación de un plan que este dirigido a mejorar la comunicación interna, formando y capacitando líderes coach dispuestos a dirigir de manera acertada la organización, todo ello en base al desarrollo de los preceptos teóricos que marca el estudio de la rama de recursos humanos.

Durante el desarrollo de las actividades del personal del Sanatorio León S Morra, se ha menospreciado la comunicación formal, pasando por niveles informales de comunicación que distorsionan el mensaje principal. Está claro que la comunicación informal es mucho más rápida que la formal, pero también está claro que es mucho menos eficiente, debido a que presenta alteraciones en la información concisa y puede derivar en simples rumores que no permitan dar respuesta a las actividades planteadas.

Los líderes Coach deben ser tenidos en cuenta como parte esencial dentro de cualquier plan de comunicación, se debe respetar su orden jerárquico y su funcionalidad dentro de la organización. La tarea del líder es vital en el desarrollo de las actividades, debido a que son ellos quienes transmiten y controlan la implementación de nuevas estrategias a todos los niveles operativos. Los líderes, deben tener la capacidad de generar compromiso entre los colaboradores, teniendo como herramienta fundamental la capacitación coach con la finalidad de acompañar y ayudar al personal que lo necesite ante los cambios que pueda sufrir la organización.

Es menester resaltar que los líderes informales también son una herramienta a tener en cuenta para el cumplimiento de los objetivos propuestos, en virtud de que los mismos pueden ayudar a manejar los canales de información, disminuir la generación de rumores e información falsa, mejorar el clima laboral, así como la imagen institucional, generando así grandes ventajas competitivas. Será entonces que necesario que la Directiva de la institución mantenga informado al personal sobre las nuevas políticas y estrategias a aplicar, esto contribuirá de manera positiva ya que tendrá a los trabajadores expectantes y dispuestos a ayudar para llevar a cabo con éxito las estrategias planteadas. Es importante mencionar la necesidad de la preparación de

líderes coach, debido a que cada una de las actividades planteadas se debe desarrollar por los mismos para lo cual se hace necesario conocimiento adquirido, en virtud de lograr mayores resultados.

Es importante resaltar que todo lo mencionado, no quiere decir que las políticas comunicacionales y de funcionamiento e implementación de líderes coach aplicadas hasta ahora por la organización no funcionen, lo que se busca es generar propuestas que permitan avanzar, que afiancen la comunicación y que principalmente agilice la misma para que llegue de manera más clara y concisa.

### *Conclusión diagnóstica*

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, es necesaria la implementación de un plan que ayude a todo el personal operativo a manejar las líneas comunicacionales, a fin de dar respuesta efectiva y eficiente a cada una de las tareas planteadas. En un mundo globalizado, en el que el avance de las compañías se hace cada vez más evidente, es necesario mantener sistemas y políticas de trabajo que te permitan estar en el medio del desarrollo, ir de la mano con los cambios sociales, con la necesidades los trabajadores pero también en busca de satisfacer los requerimiento de los pacientes, todo ello con la mera necesidad de ser una organización competitiva dentro del campo de la salud.

Para ello es necesario poner en mano de cada uno de los trabajadores de manera certera y eficiente toda la información que requieren para el desarrollo de sus actividades, es menester resaltar la importancia de la constante capacitación, no solo de los líderes sino también de todos los trabajadores que hacen operativo el sanatorio, partiendo de la premisa que indica que un trabajador mayormente preparado, dará mayor y más eficaz respuesta a sus pacientes, lo que traerá sin duda alguna como consecuencia un constante crecimiento para la institución. En virtud de la información detallada en los anteriores apartados, es más que evidente la necesidad de implementar un plan que este destinado al mejoramiento de las líneas de comunicación internas dentro del Sanatorio Profesor León S Morra, así como la formación y capacitación de líderes coach dirigidos a manejar equipos de trabajo preparados para responder a las necesidades de los pacientes.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

Desarrollar un plan de Comunicación Interna que fomente la comunicación presencial y bidireccional así como el apalancamiento de contar con plataformas digitales, capacitar a los mandos medios como líderes coach del **Sanatorio Profesor León S Morra** en virtud de incrementar un 3% de la productividad de los trabajadores de la Institución.

### *Objetivos Específicos.*

Establecer un régimen de comunicación bidireccional a través de reuniones de gestión, que tenga como objetivo, dar a conocer y nivelar para todos las, novedades, indicadores, cambios y noticias más relevantes de la organización.

Implementar la plataforma digital de Microsoft corporativa donde puedan participar todos los colaboradores.

Diseñar un programa formación de líderes coach destinado a los mandos medios enfocado en el coaching como herramienta de desarrollo de competencias.

### *Alcance*

#### *Ámbito Geográfico:*

El presente reporte es aplicable al Sanatorio Profesor León S Morra de la ciudad de Córdoba, República Argentina.

#### *Temporal:*

Se estima como plazo de implementación 5 meses, desde agosto hasta diciembre del año 2020, seremos muy cuidadosos de respetar las fechas y los protocolos para llevar a cabo dichas acciones, teniendo en cuenta la situación de pandemia que estamos atravesando.

### *Acción I*

#### *Reuniones de Gestión Seguimiento Mensual*

Tiene como objetivo dar a conocer y nivelar para todos, las noticias más relevantes de la organización, tales como resultados obtenidos, desafíos, proyectos, nuevas incorporaciones, noticias importantes, festejos, anuncios, presentación de iniciativas, entre otros.

Esto alcanza a todo el personal en forma presencial o mediante herramientas virtuales como ZOOM, teniendo en cuenta las excepciones marcadas por los protocolos de aislamiento social obligatorio generado por el COVID-19, la idea principal es tener inicialmente en todos los encuentros la participación del CEO con los temas más relevantes y se sumen otros colaboradores a presentar temas específicos previamente agendados.

La periodicidad de estas reuniones será de forma mensual. Nunca se habían realizado formalmente estas reuniones, con lo cual será muy importante el compromiso de la organización para que se adopte como una actividad recurrente y formal. Esto no requiere inversión de dinero dado que es una reunión interna en las instalaciones del Sanatorio.

Adicionalmente proponemos como actividad de integración y team building, dos encuentros por año preferentemente fuera de la oficina, alcanza a todo el personal y tiene como objetivo, desarrollar los lazos, sociabilizar, conectarnos desde otro lugar fuera del ámbito laboral y más descontracturado. También sería recomendable contratar para alguno de estos eventos, un orador experto en temas que puedan ser de interés para los colaboradores. Crearemos un espacio compartido en la red, para dejar información que dejó el evento para dar seguimiento en las próximas reuniones.

## *Acción II*

### *Plataforma Digital corporativa*

El objetivo de contar con una red social interna es interactuar con toda la organización de manera bidireccional a diferencia de una intranet que la comunicación es unidireccional. Este tipo de plataformas nos permitirá: mejorar y dinamizar la comunicación interna, poner en valor el talento de la organización, limitar la cantidad de reuniones, eliminar barreras físicas, aprovechar el potencial y la inteligencia colectiva, mejorar la gestión del conocimiento, mejorar la marca del Sanatorio incrementando el



sentido de pertenencia. Dentro de la misma podremos acceder a información tal como, publicar organigramas, normas, políticas y procedimientos, nuevos proyectos, incorporaciones, fotos, eventos, sociales, clasificados, novedades etc.

Dado que el Sanatorio ya cuenta con el paquete de herramientas de Microsoft Office (Correo, Word, Excel, PowerPpoint) hemos seleccionado la herramienta Microsoft Yammer que viene incluida sin costo adicional dentro de la suite mencionada. Si será necesario contar con horas de un especialista para la implementación y puesta en marcha inicial, la cual estimamos será de unas 80Hs hombre de consultoría por única vez.

Esto representa un costo de implementación total de **AR \$ 256.000** (80hs \* \$ 3.200 valor hora hombre).

Para el mantenimiento de la plataforma, no es necesario contar con un especialista técnico, solo será necesario de parte del área de RRHH, designar un generador y moderador de contenido.

La puesta en marcha de esta plataforma se estima en tres meses comenzando en el mes de agosto con la contratación y finalizando en octubre con la puesta en producción.

### *Acción III*

#### *Programa de Líder Coach*

El programa de Lideres Coach que se aplicara en el Sanatorio Profesor León S Morra estará suscrita el personal de mandos medios, en este sentido se espera obtener la participación de los miembros de la organización, en virtud de generar colaboración en la implementación de las acciones a tomar para fortalecerlas través de la formación de líderes coach, generando así beneficios que puedan aumentar la prestación del servicio.

Se plantea realizar cuatro reuniones semanales, de asistencia obligatoria dentro del horario laboral. En consecuencia, dichas reuniones deberán ser realizadas por medio de utilización de la plataforma virtual ZOOM, durante el periodo de cuarentena obligatoria establecida por el Gobierno nacional en virtud de las medidas de aislamiento tomadas por el Covid-19. Estas reuniones tendrán una duración máxima de 2 horas y en ellas se busca escuchar los planteamientos de los lideres haciéndolos sentir parte del desarrollo institucional y también hacerles entender las deficiencias, así como la

necesidad de sostener líderes coach en los mandos medios, que no solo sean el puente entre el personal operativo y los directivos, sino que contribuyan a la formación de un todo como equipo.

El costo para realizar estas reuniones será de 4.500 pesos por reunión en concepto de refrigerios, espacio, consumo y tiempo para hacer la charla llevadera, cómoda y de confort, teniendo en cuenta la cantidad de sectores que tiene la institución el costo total de esta acción implica mensualmente 18.000 pesos, teniendo en cuenta el valor de los productos hoy, se podría incrementar en base a como seguirá transitando la economía pos covid-19, en el caso de que continúen las medidas preventivas de aislamiento, se realizará por la plataforma zoom desde cualquier dispositivo que logre bajar dicha aplicación

El departamento de recursos humanos será quien a través de una encuesta a desarrollar en el mes de diciembre evaluará las acciones propuestas.

Igualmente se elaborará un curso de capacitación para los líderes coach del equipo, que constará de 10 sesiones cada una de duración de 2 horas, a dictarse mediante el uso de la plataforma digital ZOOM, mientras continúe el periodo de aislamiento preventivo establecido por el gobierno nacional en virtud del Covid-19. Estas sesiones serán realizadas cada 15 días, posterior a las charlas iniciales de los Líderes con el departamento de Recursos Humanos, en consecuencia, lo que quiere decir que se llevaran a cabo por un periodo de 5 meses, siendo estos desde Agosto a Diciembre del año 2020.

En el curso se desarrollarán los siguientes temas y se utilizara para ello la metodología de enseñanza andragógica;

- I. *Competencias del Líder Coach en materia de comunicación interna.*
- II. *Liderazgo Transformacional y trabajo en equipo en aras de plantear medios de comunicación efectivos*
- III. *Plan de Crecimiento de los miembros de equipo e instructores y se aplicara en cada uno de los departamentos de la institución.*

Se realizará una capacitación a los instructores y miembros de equipo actuales sobre competencias para líder coach y liderazgo transformacional en virtud de mejorar

las líneas de comunicación utilizadas, aplicando la metodología de enseñanza andragógica. Se elaborará el plan de desarrollo de los instructores y miembros de equipo.

En cada encuentro se buscará capacitar al personal para convertir las debilidades encontradas en fortalezas. Se establecerá un plan de acción de acuerdo a cada departamento.

Al finalizar los 10 encuentros se realizara un test que permita determinar el nivel de avance comunicacional generado por los líderes en cada departamento, luego de la capacitación, al igual que se revisaran los compromisos de crecimiento y cumplimiento de metas de cada departamento. Posteriormente a la culminación de las sesiones se realizaran encuentros de manera individual con los líderes coach en busca de orientarlos en cuanto a la evaluación del de comunicación y reforzar su liderazgo bajo el concepto de liderazgo desarrollador de equipos.

Para ello se requiere la participación de una consultora especializada, en este caso elegimos a InGrow consulting por haber presentado la mejor propuesta de valor para el sanatorio, dicha consultora será la encargada de dictar dicha capacitación, el costo por el desarrollo de esta actividad es de \$30.000 pesos por cada encuentro. Tomados para ello administración, investigación, departamento de neurología y rehabilitación y todos integran la línea jerárquica de los mandos medios. Por lo tanto, el costo total por la capacitación le significa a la institución \$300.000 Pesos.

Así mismo se debe entregar a los participantes en cada uno de sus domicilios material de apoyo, guías elaboradas por el capacitador en virtud de que tengan presente todas las estrategias a tratar durante su capacitación. Cada guía tiene un costo de \$1500 pesos, y son en total 3 guías para cada participante. Teniendo en cuenta que son 6 personas, el costo total por el material de apoyo es de \$27.000 pesos.

Debido a las medidas de aislamiento preventivo dadas por el Covid-19, estas guías deben ser entregadas en el domicilio de cada uno de los participantes, para lo cual se contratara el servicio de moto mensajería, teniendo un costo por entrega en domicilio de \$600, siendo seis entregas a realizar el costo total es de \$3.600 pesos.

### Diagrama de Gantt

A continuación, se desarrolla el cronograma de actividades en el cual se presenta el inicio y fin de cada una de las tareas propuestas.

Actividad	Inicio del Plan	Duración del Plan	Meses													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
<b>Reuniones de Gestión de Seguimiento Mensual</b>	<b>Agosto</b>	<b>Diciembre</b>														
Plan de acción por el departamento de Recursos Humanos	08/08	08/12														
<b>Plataforma Digital Corporativa</b>	<b>Agosto</b>	<b>Diciembre</b>														
Contratación Especialista	10/08															
Configuración Yammer	10/08	10/09														
Pruebas Generales	10/09	10/10														
Comunicación	10/10															
Puesta en Producción.	10/10															
Reuniones de Seguimiento Mensual																
<b>Programa Líder Coach</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Diciembre</b>														
Dictado de curso de capacitación.	10/09	10/12														
Test evaluativo de nivel de liderazgo, charlas de capacitación.	14/09	15/12														
Encuentros individuales con líderes coach.	15/09	22/12														

**Fuente:** Elaboración Propia

## Evaluación del Impacto de la Implementación

### Costo de la Propuesta

<i>Detalle</i>	<i>Importe</i>
Plataforma Digital	\$256.000
Formación y capacitación de Lideres Coach. 10 clases para 6 personas.	\$300.000
Guías para charla de capacitación.	\$27.000
Entrega a domicilio de guías de capacitación.	\$3.600
Refrigerios.	\$18.000
<b>Total</b>	<b>\$604.600</b>

Ahora bien, en virtud de esta propuesta se busca generar un crecimiento del 3% sobre el resultado de la actividad financieramente.

A partir de la información de los EERR (Estado de resultados) que publica la Institución, obtuvimos que el resultado final al 30/12/2018 fue de **\$ 63.573.214,31** ahora bien, para traerlo a valores actuales le aplicamos la inflación del año 2019 más la que va del año 2020, de la provincia de Córdoba que fue de un 51,88% mas 9,4% respectivamente. Con lo cual nuestra base de cálculo para la mejora en la productividad se basa sobre un resultado final de **\$ 105.631.167,69**

Para ello se planteó realizar el cálculo de la inversión, ROI, para lo cual se implementará la siguiente formula:

$$\frac{\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo de la Propuesta}}{\text{Costo de la Propuesta}} \times 100$$

En consecuencia, el ROI establecerá el valor económico generado como resultado de la implementación de las acciones mencionadas en los párrafos anteriores, se presenta como una ratio, dado que el resultado es positivo se indica que la inversión es rentable. Siendo el resultado de la actividad principal del Sanatorio Profesor León S Morra \$105.631.167,69 el 3% sería \$ 3.168.935,03

$$\text{ROI} = \frac{3.168.935,03 - 604.600}{604.600} \times 100$$

<b>ROI = 424%</b>
-------------------

En consecuencia, la propuesta es altamente aplicable y generara sin duda alguna ganancia en virtud del crecimiento institucional para el sanatorio León S Morra. En términos numéricos decimos entonces que por cada \$100 invertidos obtendremos un retorno de \$424.

## *Conclusiones*

Habiendo estudiado todos los procesos administrativos y de recursos humanos implementados por el Sanatorio León S Morra, se concluye que; si bien es cierto la empresa ha generado crecimiento en cuanto a la ampliación de atención a sus pacientes, también es cierto que han descuidado los procedimientos formales de comunicación aplicados, dando mayor cabida a la comunicación informal lo que ha generado desestabilidad por parte de los trabajadores.

Actualmente para obtener ventajas competitivas y aumentar la rentabilidad de la empresa, se debe tener presente la necesidad de mercado, en virtud de dar respuesta rápida y eficiente a todos los cambios que vienen acontecidos por el crecimiento social, administrativo y laboral en el que estamos inmersos. Es por ello que la comunicación interna debe ser fluida, constante y precisa, en aras de no distorsionar el mensaje. Para dar solución a ello se plantea el desarrollo de una red comunicacional interna, a la que tengan acceso todas las personas que prestan servicio para el sanatorio. De esta manera tendrán acceso a la información de manera veraz y sin distorsión alguna.

Por otra parte se plantea la necesidad de tener líderes coach altamente capacitados dispuestos a brindar respuestas eficientes a los empleados de sus grupos de trabajo, Es menester resaltar que a través de los líderes se controlara el crecimiento de la organización por medio de la medición de objetivos alcanzados en tiempo y forma.

Para ello se desarrolló un plan de capacitación, destinado a los líderes de mandos medios, plan al que se le realizara un seguimiento en virtud de evaluar su funcionalidad y aclarar las dudas que tengas los líderes. Así mismo cabe destacar que se evaluara la efectividad de cada una de estas propuestas de acuerdo a la situación actual generada por el aislamiento social obligatorio (COVID-19), teniendo los líderes que trabajar e informar por medio de plataformas virtuales sin poder, hasta ahora, realizarlas de manera presencial, lo que sin duda alguna representa un gran reto en la eficiencia de los líderes como comunicadores.

El aporte generado se evidencia en la formación obtenida, debido a que a mayor formación laboral, mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades, mantener recursos humanos altamente preparados garantiza el éxito del Sanatorio.

### *Recomendaciones*

Se recomienda la creación de un área específica dentro del departamento de Recursos humanos, destinada a controlar el funcionamiento sucesivo de cada una de las propuestas realizadas.

Teniendo en cuenta que las estrategias planteadas son innovadoras es necesario continuar su aplicabilidad en el tiempo, buscando que los resultados que se obtendrán no solo generes crecimiento, sino que permitan mantenerlo.

Igualmente se recomienda generar planes de capacitación anuales para los líderes en busca de mantenerlos actualizados con todas las propuestas y/o estrategias que surjan a lo largo del desempeño de las tareas administrativas.

Se hace necesario mantener el uso de la plataforma de comunicación interna creada, como fuente principal comunicativa, buscando tener a los trabajadores informados no solo de las cuestiones administrativas de la institución, sino también dejarles publicados fechas importantes como cumpleaños, algún padecimiento de salud de un compañero, entre otras noticias que les permitirán sentirse como una gran familia/ equipo de trabajo.



## Referencias

Armas, José Gabriel. (2014). Comunicación Interna y Clima Laboral. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Armas-Jose.pdf>

Dahan Javier. (2016) Implementación de un plan de comunicación interna a través de los nuevos medios de comunicación 2.0 y líderes como catalizadores del cambio en A. J. & J. A. Redolfi. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/17836/DAHAN%20JAVIER.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Díaz, I. Entrevista realizada en diciembre de 2018 en Sanatorio Morra (Córdoba). Entrevistadora: Josefina Edelstein.

Domínguez, D. (2014). Evolución de la comunicación interna: De la cultura organizacional 1.0 a 2.0, Repositorio de la Facultad de Comunicación Social, Universidad Central del Ecuador (T-UCE-0009-219), Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2659/1/T-UCE-0009-219.pdf>

Juan José Triani (2015) Universidad de Barcelona. La comunicación Interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones. Tesis del Master en Dirección de entidades aseguradoras y financieras. Recuperado de [https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n/catalogo\\_imagenes/imagen\\_id.cmd?idImagen=1097310](https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/imagen_id.cmd?idImagen=1097310)

Luciana Soledad Yeni (2011) La comunicación en la empresa familiar. Evaluación de Pymes en zona de Fhigiera. Recuperado de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC111671.pdf>

Neller, Sandra Cristina (2016), La Comunicación Interna. Caso Hewlett Packard Argentina (Tesis Final de Graduación), Repositorio Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13110>.

Marta Isabel León Méndez (2016) estrategia de coaching para la mejora del liderazgo en la formación de instructores y miembros de equipo del instituto latinoamericano de liderazgo cristoforo” – región norte. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2408/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Morra. C. Entrevista realizada en diciembre de 2018 en Sanatorio Morra (Córdoba). Entrevistadora Josefina Edelstein.

Puente, S. M. Entrevista realizada en diciembre de 2018 en Sanatorio Morra (Córdoba). Entrevistadora Josefina Edelstein.

Sanatorio Morra. (s. f.). Homepage. Recuperado de <https://www.morrasanatorio.com/>

Umaña Ángela (2015) Comunicación Interna y Satisfacción Laboral. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Una%F1a-Angela.pdf>.

Wayne Tomasi (2003) Sistemas de Comunicaciones Electrónicas. Cuarta Edición. Prentice Hall.

[www.microsoft.com](http://www.microsoft.com) Consultado Octubre 10 del 2020