



**“Propuesta de formación Líderes Coach para jefes y directivos de Sanatorio  
León S. Morra - Impacto positivo en la Comunicación Interna”**

Trabajo Final de Grado - Universidad Siglo 21

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Villagra María Jimena - Dni 28118205 - Legajo VRHU07565

Córdoba. Argentina - Año 2020

## **Agradecimientos**

A mi familia que estuvo y está a mi lado, incondicional, de principio a fin. A Joaquín, mi todo en este mundo. A mis compañeros de camino y aprendizaje.

Aprendices siempre.

Gracias.

## Resumen

El presente trabajo tiene como propósito, el estudio de Sanatorio León S. Morra, haciendo foco en la gestión de sus recursos humanos. La institución es un centro privado, interdisciplinario y polivalente de salud mental, ubicado en la ciudad de Córdoba, que transita un proceso de cambios, en un contexto interno y externo particularmente complejo y busca adaptarse a los mismos, de manera eficiente.

Se detectó una escasa mirada hacia la gestión del talento, considerándose que esta, no está incorporada a la estrategia institucional. También, se observó la oportunidad de desarrollar competencias blandas en directivos y jefes, que serán útiles para el perfeccionamiento de su liderazgo y sus habilidades comunicacionales, para así poder atender las necesidades observadas.

Se propuso implementar y llevar adelante un plan de formación de líderes *coach* dirigido a los directivos y responsables, profesionales de la salud, junto con un modelo de conversaciones eficientes, acompañado de acciones de comunicación digital, acciones que tienen como fin, aumentar la productividad de la organización en un 2%, generando un impacto positivo en la comunicación interna y en la satisfacción organizacional.

El resultado que se obtendrá con la implementación de la propuesta es atender las necesidades del personal, lograr beneficios en su productividad y en la comunicación y satisfacción interna, pudiendo la organización, adecuarse a su misión y de la misma manera, reforzar la misma, adquiriendo nuevas herramientas para hacer frente a la continuidad de los cambios.

*Palabras claves:* liderazgo, líderes *coach*, conversaciones, comunicación interna, comunicación digital.

## Abstract

The purpose of this work is to study Sanatorio León S. Morra, focusing on the management of its human resources. The institution is a private, interdisciplinary and polyvalent mental health center, located in the city of Córdoba, which is undergoing a process of change, in a particularly complex internal and external context and seeks to adapt to them efficiently.

A scant look at talent management was detected, considering that this is not incorporated into the institutional strategy. Also, the opportunity to develop soft skills in managers and bosses was observed, which will be useful for the improvement of their leadership and communication skills, in order to meet the observed needs.

It was proposed to implement and carry out a training plan for coach leaders aimed at managers and managers, health professionals, together with a model of efficient conversations, accompanied by digital communication actions, actions that aim to increase the productivity of the organization by 2%, generating a positive impact on internal communication and organizational satisfaction.

The result that will be obtained with the implementation of the proposal is to meet the needs of the staff, achieve benefits in their productivity and in communication and internal satisfaction, the organization being able to adapt to its mission and in the same way, reinforce it, acquiring new tools to deal with the continuity of changes.

*Keywords:* leadership, coach leaders, conversations, internal communication, digital communication.

## Índice

Introducción .....	4
Análisis de situación .....	7
<i>Pestel</i> .....	9
<i>Las 5 Fuerzas de Porter</i> .....	11
<i>Foda</i> .....	12
Marco Teórico .....	15
<i>Liderazgo</i> .....	15
<i>Liderazgo Coach</i> .....	15
<i>Comunicación Interna</i> .....	16
<i>Comunicación Digital</i> .....	17
Diagnóstico y Discusión .....	18
Plan de implementación .....	20
<i>Objetivos</i> .....	20
<i>Alcance</i> .....	20
<i>Implementación de plan de formación en Liderazgo Coach</i> .....	21
<i>Involucramiento y motivación a los participantes del plan de formación</i> .....	22
<i>Implementación de modelo de conversaciones eficaces</i> .....	24
<i>Medición de la propuesta</i> .....	25
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i> .....	26
Conclusión .....	28
<i>Recomendaciones</i> .....	29
Bibliografía .....	30
Anexos .....	31

## Introducción

El presente reporte de caso, analiza la estructura organizacional del Sanatorio León S. Morra, haciendo foco en la gestión de sus Recursos Humanos. Se consideran aspectos como la trayectoria de la institución, situación actual bajo distintos análisis, su visión y misión. Con el desarrollo de este trabajo, se busca detectar necesidades o debilidades en dicha área de trabajo, y plantear alternativas de mejora y su implementación.

El Sanatorio Morra, es un Centro Privado de Salud Mental, interdisciplinario, polivalente, ubicado en la ciudad de Córdoba, Argentina. Fundado en 1927 por el León S. Morra, tuvo como objetivo, ser una clínica de “reposo” con especialización en patologías de alcoholismo y neuropsiquiátricas. Su fundador, visionario y revolucionario de la época, reconocido farmacéutico, médico y profesor, bregó por una reforma en la legislación y un cambio en las condiciones en que eran tratados y considerados los insanos. Incursionó y trabajó para la reinserción, rehabilitación, recuperación y resocialización de las personas con enfermedades mentales. Avanzando hacia un nuevo paradigma de abordaje de las patologías mentales, el Sanatorio incorpora, con la gestión de la segunda generación, disciplinas como medicina, neurología, trabajo social, rehabilitación, entre otras, dejando de lado la supremacía médica hegemónica, anexando una mirada interdisciplinaria. De esta manera incrementa su plantel profesional y también la cobertura en asistencia ambulatoria. Logra disminuir el número de internados y con la incorporación de prestadores a la red de atención a obras sociales, la planta personal se triplica. La cobertura alcanza a 150000 afiliados en atención primaria de salud. En 2018, respondiendo a los cambios sociales y los del mismo Sanatorio, incorpora el sistema de historias clínicas electrónicas, en busca de la eficacia y la optimización de tratamientos. Acompañando los avances en el ámbito de la salud, la institución diseña los consentimientos informados y anexa la Telemedicina.

Hoy cuenta con diversos servicios de atención de atención, adecuados a las necesidades cambiantes del contexto. Estos recursos, responden a las disposiciones de la normativa vigente. El área de influencia, abarca toda la provincia de Córdoba y algunas provincias del interior.

En manos de la tercera generación, el Sanatorio continúa los pasos de su fundador, pudiendo a su vez anticiparse a los requerimientos actuales. Sus acciones están dirigidas a la modalidad que establece la norma (Ley provincial de Salud Mental N° 9848) sobre las bases de 5 pilares: La interdisciplinariedad de la acción profesional, la desjudicialización de las patologías psiquiátricas, la despsiquiatrización de los

problemas sociales, el abordaje de salud mental en la esfera de la salud, la desmanicomialización institucional. En pos de esto, capacita a la planta profesional y no profesional, y brinda información a la población. Trabaja interdisciplinariamente con los criterios de internación, en cuanto a que sea el último recurso terapéutico a considerar.

La institución, transita un proceso de cambio permanente. Los planes y requerimientos surgen de manera abrupta y busca adaptarse lo más rápido posible y con la mejor calidad de atención a sus pacientes. En un contexto (interno y externo) dinámico y complejo, se requieren nuevas propuestas y herramientas, que puedan aportar mejoras en la organización puertas adentro, desde la mirada de la gestión del talento, y que impacten de manera positiva en toda la organización de manera transversal.

Investigaciones previas han elaborado sustanciales indagaciones sobre la importancia del desarrollo de “líderes” en los sistemas de salud, incorporando competencias blandas al desempeño profesional, planes de formación o planes de carrera que aporten al crecimiento personal a la par del profesional.

Nuevos paradigmas de liderazgo son tendencia en la gestión del talento.

De igual manera, la comunicación interna, el fortalecimiento de valores y la satisfacción laboral, son temas de significativo interés para impactar positivamente en el logro de objetivos.

Se referencia un trabajo de investigación, con método cualitativo, de Pinzón Espitia O. (2014), para la revista científica Ciencia y Salud Virtual, realizado en Colombia, para una institución que brinda servicios de salud. La autora expone la importancia de comprender el Liderazgo como proceso fundamental de la gestión organizacional. El desarrollo de esta competencia en los trabajadores, y fundamentalmente en los directivos de este tipo de instituciones, tiene un impacto que se ve reflejado en el clima organizacional, y también en la calidad de atención a los clientes (pacientes). Las ventajas de desarrollar la competencia Liderazgo, conduce al empoderamiento de los equipos de trabajo, y se evidencia en los resultados. Habla también de los cambios de paradigmas que transitan este tipo de instituciones, con el fin de mejorar la atención, en cuanto a calidad y eficacia. Dichos cambios significan replantearse el rol de jefes líderes, abriéndose a nuevas herramientas para el desarrollo personal, planteándose esto último como un reto para los servicios de salud. Para el desarrollo de este trabajo, es de suma importancia este aporte, ya que nos invita a pensar el liderazgo como componente fundamental del proceso de gestión organizacional.

Otro antecedente de valor, se relaciona con un trabajo de investigación, con método de investigación cualitativo, para la revista Universidad y empresa, realizado por Mejía Chiang, C., & Jáuregui Machuca, K. (2020), Bogotá, Colombia, que aporta a este trabajo, una mirada positiva en cuanto a la aplicación de un programa de *coaching* Ontológico en una institución de salud, como herramienta útil para mejorar el clima organizacional.

Interesa también un trabajo MBA, con metodología de observación e indagación, realizado por Ureña (2017), para la Universidad Torcuato Di Tella de Buenos Aires, Argentina, que expone de manera detallada, cuales son los estilos de liderazgos ejercidos en un centro de rehabilitación argentino. En dicha institución, se observan procesos, correspondiente a la gestión de recursos humanos, que merecen mayor atención. Enfatiza en el estilo de liderazgo que prevalece en el centro de rehabilitación y concluye que, un modelo transformacional de liderazgo, da mejores resultados en instituciones con un entorno de cambios constantes y desafíos a nivel de mejora continua y toma de decisiones. Reconoce que los jefes o directivos a cargo, deben trabajar competencias blandas, tales como comunicación, articulación de necesidades, escuchar a las personas, etc. Esta información aporta al presente trabajo de grado, grandes ideas sustentadas, para relacionar el liderazgo transformacional con el sistema de salud, y los beneficios que ofrece desarrollar esta competencia en los trabajadores, principalmente en aquellos que toman decisiones.

Por último, se cita un Trabajo Final de Grado, método Reporte de Caso, para la Universidad Siglo 21, realizado por Spreafico S.D. (2019) de la ciudad de Córdoba. El mismo evidencia la importancia de la comunicación interna en las organizaciones. La empresa objeto de estudio, es una empresa familiar de la provincia de Córdoba, dedicada a la producción de alimentos y otros, con un plantel de 140 empleados. Recomienda la autora, la implementación de un plan, con el fin de optimizar el flujo de información a nivel interno, buscando incorporar el mismo a la estrategia de la organización, elevando la satisfacción del personal y aumentando la productividad.

Por lo expuesto, se considera relevante que Sanatorio Morra incorpore, dentro de su estrategia institucional, acciones que se orienten a atender procesos relacionados a la gestión del capital humano. Esto significa, entre otras cosas, abrirse a otras y nuevas herramientas de formación para profesionales de la salud. Es imprescindible, y más que nunca hoy, escuchar y conocer las necesidades de los empleados, considerando el contexto complejo del sistema de salud.

Se espera, impactar positivamente en la satisfacción organizacional, aumentar productividad, proporcionar herramientas para la toma de decisiones de mandos jerárquicos y reforzar la cultura organizacional puertas adentro, con la misma fuerza que se realiza puertas afuera.

## Análisis de situación

El Sanatorio Morra (constituido como Sociedad Anónima), se conforma en un entorno complejo y estresante, donde se fusionan la salud e integridad del paciente y su situación particular, el personal médico y su desempeño profesional, y el resto de actores del contexto laboral. Dicho escenario, se complementa con los cambios constantes en la normativa y protocolos, la adaptación a los avances tecnológicos y científicos, las necesidades diversas a cubrir y, en este caso particular, con la búsqueda de la mejora continua en la calidad de atención a pacientes y sus respectivos tratamientos.

Detalla el Doctor Carlos Morra, director de la institución, en una entrevista ofrecida a la Universidad Siglo 21, que su foco o mayor preocupación, como la del resto de los médicos que trabajan allí, es que el paciente recupere su funcionalidad, su calidad de vida. Que vuelva a disfrutar y tener una vida plena, pudiendo de esa manera, reinsertarse en la sociedad.

Las herramientas con que trabajan para tal fin, son la capacitación constante, y el compromiso humano con que se desempeñan sus profesionales. La institución declara lo mismo en su Misión:

Desde 1927, Sanatorio Morra lleva adelante la tarea de generar una mejor calidad de vida para sus pacientes desde la prevención, el tratamiento y la asistencia; para su recuperación personal y su re inserción en los distintos ámbitos. Las principales herramientas de esta institución decana 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. (<https://cutt.ly/tgeSf4C>)

Además de la casona que funciona como predio principal, la institución posee cinco dispositivos intermedios: dos casas de medio camino, dos residencias compartidas y un hospital de día. En Río Ceballos, el sanatorio posee un anexo y en Río Cuarto, trabaja ligado al Instituto Philippe Pinel.

Con respecto a su infraestructura, el Sanatorio tiene:

- 6000 m2 edificados
- 15000 m2 de parques y jardines
- Hospital de Día

- Habitaciones VIP
- Área de Cuidados Intensivos y pacientes crónicos
- Consultorios
- Laboratorio
- Gimnasio
- Salones de Usos Múltiples

Los diferentes dispositivos terapéuticos son: Tratamientos ambulatorios, Consultorios externos, Hospital de día, Atención domiciliaria, Casa de Medio Camino e Internación.

Brinda atención en distintas patologías:

- Trastornos de la alimentación
- Trastornos del estrés y asociados con trauma
- Trastornos de la ansiedad, depresión, trastorno bipolar
- Esquizofrenia y otros trastornos psicóticos
- Trastorno de la sexualidad
- Trastorno de la personalidad
- Trastornos de la niñez y la infancia
- Demencias y trastornos cognitivos
- Discapacitados y adicciones.

El 90% de los pacientes son de la Provincia de Córdoba, mientras que el 10% restante pertenece a otras provincias (La Rioja, San Luis, Mendoza, San Juan y Santiago del Estero).

La organización, cuenta con 97 empleados en relación de dependencia y 190 profesionales y personal de apoyo técnico. Del total, 180 poseen título profesional, 60 tienen título técnico, y 47 no cuentan con estudios superiores. Su estructura organizacional es vertical (Ver anexo 1: Organigrama). En él, podemos observar los grados de mando, responsabilidad y la interacción entre las personas y departamentos de la institución.

El personal que ingresan a trabajar al Sanatorio, lo hace a través de referencias. Se observa también una baja rotación de personal.

La institución, brinda capacitaciones a las distintas áreas, con el fin de lograr mayor eficiencia en la atención a pacientes. El personal de enfermería recibe formación universitaria específica en salud mental. Por medio de la Fundación Morra, se capacita a profesionales y se brinda información a familiares de pacientes. El área de Psicología realiza cursos de posgrado, y coexiste un centro formador de acompañantes terapéuticos.

A continuación, se presenta un análisis del entorno del Sanatorio, en base a la herramienta Pestel, donde se analizan datos del contexto actual de la organización (macro entorno) en relación a lo Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal, para poder definir curso de acción.

### *Pestel*

**Factores Políticos:** El actual presidente de la Nación, en el año 2019, volvió la denominación de Ministerio de Salud, lo que, en la anterior gestión presidencial, era Secretaria. Esto es un dato positivo que impacta a todo el sistema de Salud Nacional.

Las nuevas disposiciones políticas, dada la Pandemia Covid 19, afectan de manera sustancial al sanatorio. Deberán adaptarse constantemente y estar preparados y actualizados en materia de disposiciones, locales, provinciales y nacionales. De igual manera con los protocolos vigentes (que se detallan en los factores legales). Deben informarse debidamente sobre las disposiciones políticas que azotan el ámbito de la salud.

**Factores Económicos:** El poder adquisitivo de las personas se ve afectado por la situación del país que, hace años impacta en el bolsillo de cada individuo. El país se encuentra en una gran recesión. La situación hoy, se ve agudizada por el impacto y las consecuencias de la Pandemia Covid 19. Esto tiene consecuencias directas en la cantidad de pacientes que se acercan al Sanatorio por verse afectadas económicamente. También es importante destacar que, dadas las medidas de aislamiento, las personas evitan acercarse a los centros de salud, salvo para atender emergencias. Impacta en los tratamientos, en la continuidad y por supuesto, en la economía de la institución, al registrar menos ingresos. Se suma a esto, las restricciones cambiarias que repercuten en los costos.

Factores sociales: Este es considerado un factor clave. La sociedad se ve particularmente afectada por la Pandemia Covid 19, en todos los aspectos. Los hábitos de consumo de sustancias y alcohol se han incrementado, las patologías que se relacionan con la salud mental están en aumento. Esto impacta significativamente en la institución. Mayores consultas, mayor flujo de trabajo, mayor estrés en el personal. Se considera actores principales a los organismos o instituciones que atienden la salud mental, en este contexto de pandemia mundial.

Factores Tecnológicos: Hoy, la tecnología cobra gran protagonismo. La telemedicina implementada en la institución, es clave en este contexto de Covid 19, ya que los pacientes nuevos, o aquellos que ya se atienden en el sanatorio, cuentan con la posibilidad de hacer consultas por medio de este dispositivo. El costo de mantenimiento y disponibilidad de esta herramienta tiene un impacto significativo. Se deberá hacer foco en la disponibilidad de personal para asistir esta herramienta.

Por otro lado, la reorganización de los empleados respecto de los protocolos vigentes por la pandemia, han influido en la estructura de la organización, haciendo que las instituciones adopten de manera repentina, el home office para el personal. Esta modalidad de trabajo requiere que los dispositivos y herramientas de trabajo estén disponibles para los empleados. Esto impacta directamente en la dinámica de la institución.

Factores Ecológicos: La institución sigue la reglamentación vigente respecto de Residuos patógenos. La Ley provincial vigente es la N°8973 y decretos reglamentarios. A nivel Nacional la Ley vigente es la N°24051. Pero hoy, dado el contexto de pandemia Covid 19, se debe acatar las nuevas disposiciones legales al respecto, como ser Protocolo de Bioseguridad Residuos Patógenos, y su respectivo manual. Estas nuevas disposiciones impactan en la actividad diaria del Sanatorio. (Información recuperada [www.cba.gov.ar](http://www.cba.gov.ar))

Factores Legales: Las leyes vigentes que encuadran la actividad del sanatorio son las siguientes: Ley 26.657 ley nacional de salud mental, Ley 9848 ley provincial de salud mental Córdoba, Ley 26.529 derechos del paciente, historia clínica y consentimiento informado. La Ley Nacional De Salud Mental N° 26657, si bien vigente, se complementa hoy, con Protocolo para Ingresos y reingresos en establecimientos y servicios de Internación en salud Mental y adicciones, en el marco de la emergencia Covid 19. Este protocolo tiene fecha mayo 2020 y está en plena vigencia (protocolo de media excepcional que debe ser utilizado mientras dure la emergencia sanitaria de Covid 19 exclusivamente) y afecta el funcionamiento casi total del Sanatorio. Impacta en las visitas, tratamientos, indumentaria e insumos del personal, rutinas

a internados, etc. Se debe estar atento a dicho protocolo ya que se actualiza según indicaciones del Ministerio de Salud de la Nación.

Respecto de aquellos empleados que pudieran o debieran trabajar de manera remota, el Sanatorio debe estar informado y proceder de acuerdo a la ley de teletrabajo (Ley Nacional N°27555)

Siguiendo con el análisis del contexto, se consideran las 5 fuerzas de Porter aplicadas a la organización. Se refiere al micro entorno o micro contexto.

### *Las 5 Fuerzas de Porter*

Poder de negociación con los clientes:

Los clientes en este caso pacientes o familiares del mismo, tienen un poder de negociación medio/bajo, ya que existe alta demanda y poca oferta en el mercado, tanto público como privado. Aun así, la institución está constantemente en busca de la mejora continua respecto de los servicios ofrecidos, siendo esto un desafío, generando acciones de información a la sociedad, promoción, atención adecuada, y retención.

Poder de negociación con los proveedores:

Los proveedores de Sanatorio Morra son pocos. Son mayormente pymes o monotributistas. La balanza se equilibra al momento de negociar los precios. En muchos casos no pueden prescindir de la facturación que les otorga esta empresa.

Potencial ingreso de nuevos competidores:

Respecto de competidores, se considera de amenaza baja, ya que las barreras de ingreso al sector salud son altas, debido a la gran inversión que se debe hacer. Se considera también la trayectoria de Sanatorio Morra, sus cimientos en su ámbito de actuación, por lo que se considera esta una ventaja competitiva.

Amenaza de productos sustitutos:

Este tipo de amenaza se considera baja/nula. La trayectoria de la institución, el reconocimiento a nivel provincial y nacional, los avances en investigación, la formación de los profesionales, son difíciles de replicar. La imagen y comunicación externa es fuerte. La calidad de servicio es diferencial. Sumado a que son escasos en la zona los centros de salud mental, y la demanda es altísima.

### Rivalidad entre los competidores:

En el sector, se encuentran muy pocos competidores (centros de atención salud mental, ya sean públicos o privados). La rivalidad en este caso se considera baja. El reconocimiento y posicionamiento del sanatorio en la provincia, y su amplia cobertura en distintas patologías y tratamientos, sumado a los convenios con las principales obras sociales, lo diferencian y lo hacen rentable.

Para comprender mejor la relación de la Institución y el mercado, y para poder diseñar la estrategia competitiva, se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Sanatorio Morra. Este es un análisis del contexto organizacional.

### *Foda*

Figura 1: Foda Sanatorio Morra



Fuente: Elaboración propia

Respecto al análisis de contexto organizacional, y desde la mirada profesional de Recursos Humanos, se observa una insuficiente atención a la gestión de las personas.

Se evidencian escasas acciones de motivación. Como se expuso en los diferentes análisis de contexto realizados, la realidad de los sistemas de salud, y en particular las situaciones que viven

diariamente los profesionales y empleados del sector, impactan de manera directa en su desempeño laboral, en la comunicación con sus pares, jefes y coordinados, en su estado anímico, es decir, en todos sus aspectos personales.

La satisfacción laboral no cuenta con un indicador de medición, de esta manera no pueden relevarse datos al respecto, por ende, tomar acciones.

El Sanatorio no cuenta con un departamento de Recursos Humanos. Existe un departamento de Administración, que lleva a cabo tareas como carga de datos, facturación y demás, y desde allí realizan las tareas relacionadas con la administración de personal, pero la institución no tiene destinado un departamento para la gestión del capital humano, tal como lo podemos observar en el organigrama, diseño de su estructura organizacional.

Esto se relaciona también con la falta de un correcto proceso de reclutamiento y selección. Las personas que ingresan a trabajar a la institución lo hacen, desde siempre, por medio de referencias, conocidos, referidos, sin transitar un correcto proceso.

Se evidencia una baja rotación de personal, pero no existen indicadores que devuelvan información al respecto, para poder determinar si esto impacta de manera positiva o negativa en los resultados.

Si bien los profesionales están altamente capacitados, no tienen formación en competencias blandas. No se evidencia un recorrido o plan de formación para los colaboradores de la institución, tampoco registro de asistencia a formaciones externas que amplíen su desarrollo, mas allá de sus competencias técnicas, como profesionales de la salud.

Se considera importante y necesario, más que nada en este contexto de pandemia mundial, donde la contención al personal de salud, es vital, formar y capacitar a profesionales y colaboradores, más allá de su campo profesional.

El Sanatorio Morra, no cuenta con procedimientos o acciones de comunicación interna tendientes a reforzar cultura y valores de la institución. Hoy más que nunca, el personal de salud necesita estar debidamente comunicado e informado de los cambios que acontecen de manera abrupta y repentina.

Por estas debilidades detectadas, surge la necesidad de tener en cuenta estas falencias, atenderlas e iniciar acciones tendientes a complacer cada necesidad.

La gestión adecuada del Capital humano, es un elemento que genera valor a la organización, impulsa nuevas acciones para crear un buen clima laboral. Impacta positivamente en la fidelización con los clientes y genera mayor compromiso de los colaboradores para con la institución.

También, tener en cuenta estas necesidades y tomar acciones para satisfacerlas, impacta de manera positiva en la productividad de las personas y, por ende, en la de la organización.

Es necesario atender al personal de salud, particularmente en este contexto tan particular, viviendo una realidad tan compleja y cambiante. Es imperioso escuchar las necesidades de los empleados y accionar al respecto.

## Marco Teórico

Para un correcto abordaje de la problemática del caso, en esta sección, se desarrollan los conceptos que se desprenden como principales: *Liderazgo Coach* y *Comunicación Interna* y *Comunicación Digital*.

Se desarrolla también una contextualización del concepto *Liderazgo*, para comprender el de *Liderazgo Coach*, entendido como una forma que se desprende del primero.

### *Liderazgo*

M. Alles (2005) menciona al Liderazgo, considerándolo una competencia, una habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos en una determinada dirección. La autora entiende que el líder, es quien inspira valores de acción. Es quien tiene la habilidad para fijar objetivos, seguirlos y dar *feedback*, integrando las opiniones de todo el grupo. Es quien establece las normas de manera clara, fijando prioridades, fundamentalmente con energía, motivación, generando confianza, siendo y dando el ejemplo.

Entrenar y desarrollar la competencia liderazgo en los mandos de dirección, facilita la anticipación a los posibles escenarios de acción. Propone contagiar energía y motivar al equipo, fijar y transmitir de manera clara los objetivos, dando *feedback* y *coaching* sobre avances.

Se entiende que la interacción del sistema con el medio, se realiza a través de los mecanismos de retroalimentación o *feedback*, como lo define G. Musitu (2013).

O. Anzorena (2016) define al *Coaching* como una disciplina que inicia en la década del noventa, que acompaña a las personas, organizaciones y a las sociedades, que se ven situadas hoy, frente a cambios permanentes, a realizar procesos de aprendizajes, a los efectos de ampliar su capacidad de acción y alcanzar los objetivos propuestos.

El concepto de Liderazgo concebido como una competencia, se relaciona directamente con la capacidad, entre otras, que tiene el conductor para comunicar, dar devoluciones claras teniendo conversaciones, escuchando al colaborador, dando *feedback* y *coaching* al equipo. Adquirir y desarrollar esta competencia en los directivos, complementando su formación profesional y técnica, se considera oportuno y necesario.

### *Liderazgo coach*

Anzorena (2019) desarrolla el concepto de liderazgo, cambiando la perspectiva tradicional, la manera de pensarlo. Aborda el concepto desde el paradigma del desarrollo personal y organizacional. Asumir una función de conducción desde el liderazgo, implica el compromiso con la expansión del potencial y la mejora del desempeño individual y colectivo. Quien lidera, debe desempeñar el rol de “*coach*” con su gente. Esto significa adquirir las competencias que posibiliten destrabar los aspectos que obstaculizan la capacidad de acción o dificultan el logro de los objetivos de su equipo de trabajo.

*Coaching*, significa entrenar; por lo que *coach*, adhiere a un entrenador. El entrenamiento en sí en cualquier ámbito, implica potenciar a una persona, logrando que sus resultados sean superiores a los que conseguía anteriormente.

Conforme a lo expuesto por el autor, y considerando la realidad de los sistemas de salud hoy, se supone que las organizaciones, y particularmente sus directivos y jefes, requieren modelos de formación que amplíen sus competencias, sus habilidades blandas, complementando su formación técnica.

Parfraseando a Hawkins, P. (2012), trabajar y desarrollar los equipos, a partir del *Liderazgo Coach*, implica la sinergia de todos los involucrados, para la consecución de los objetivos o metas planteadas. El liderazgo no radica en los sujetos, si no que se incluye a un conductor, a un grupo de adeptos y una posición en común.

### *Comunicación Interna*

Brandolini, Gonzalez Frigoli (2008), mencionan el concepto de comunicación interna, entendida esta, como una herramienta de gestión, que también puede pensarse como una técnica, un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. La comunicación interna, es la específicamente dirigida al público interno de la organización, a todos sus integrantes, y que surge a partir de generar un entorno armonioso, y de participación.

Robbins (2004), por su parte, afirma que la comunicación en una organización o grupo, tiene cuatro funciones principales: Controlar, Motivar, permitir la expresión emocional, e informar.

Resulta de suma importancia este aporte, ya que la línea de trabajo de este reporte de caso, se desarrolla en esa dirección, entendiendo a la comunicación como generadora de acción, como motor motivacional. También, como herramienta que permita a la organización, no solo recibir/dar información, si no que puedan, sus miembros, expresar sus necesidades y ser escuchados.

En cuanto a las funciones de la comunicación, Brandolini, Gonzalez Frigoli (2008), complementan lo enunciado en el párrafo anterior. Afirman que la comunicación interna, permite generar la implicación del personal, armonizar las acciones de la empresa, propiciar un cambio de actitudes y mejorar la productividad. Se toman estos conceptos, ya que se entiende que el personal de una organización debe estar debidamente comunicada, cohesionada, armonizada, para alinearse a los objetivos.

Se toma también el concepto que introducen Brandolini, Gonzalez Frigoli (2008), de “red de conversaciones” para referirse a la forma en que se producen los procesos comunicacionales, ya que se busca innovar, trabajar con esta herramienta, reforzando la comunicación interna.

### *Comunicación Digital*

Es importante también, hacer referencia al desarrollo de la comunicación digital o comunicación 2.0, tal como lo muestra y lo desarrolla Formanchuk (2010), que permite a la empresa mayor accesibilidad a la información, volviendo disponibles datos que, en otros momentos, eran alcanzados solo por unos pocos. El mismo autor, menciona también, que la comunicación 2.0, antes que una novedad en tecnologías, es un modelo que desafía los modos clásicos de organización, participación, y que claramente, impacta en la cultura organizacional. Esto implica analizar e intervenir sobre la misma.

Se considera que la integración de estos conceptos antes expuestos, la puesta en práctica y el desarrollo de los mismos, fortalece el capital humano de una institución. Se evidencia la importancia que tiene para las organizaciones hoy, incorporar herramientas de desarrollo personal, que impacten en la comunicación interna, para así, hacer frente a los cambios constantes. Para esto, quien lidera, debe incorporar las competencias de un coach, es decir, debe poseer las habilidades y las destrezas que le posibiliten acompañar y facilitar el desarrollo de las personas con las que trabaja. Para alcanzar el éxito y la satisfacción organizacional, también se debe adoptar a la comunicación interna como una herramienta indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso de sus empleados, y consenso.

## **Diagnóstico y Discusión**

La Dirección de Sanatorio Morra, tiene una escasa mirada hacia el capital humano que se desempeña allí. Si bien, es una institución que tiene una excelente imagen corporativa puertas afuera y un plantel profesional modelo en las disciplinas específicas que abordan, que la posiciona hace décadas como una institución de referencia en su zona de actuación, puertas adentro, evidencia falta de organización y bajo protagonismo respecto de la gestión de sus recursos humanos. Esta dimensión de la gestión, no está alineada a la Misión, y no está incorporada en estrategia organizacional.

La realidad del sanatorio (del sistema de salud en general), las situaciones diarias que viven los profesionales médicos y todo el personal, sumado al particular momento de emergencia sanitaria que vive el país y el mundo, impacta negativamente en el desempeño laboral, en la satisfacción organizacional, en la comunicación, en el estado anímico del personal, y, por ende, en todas las aristas relacionales.

Los responsables de cada departamento y la dirección, carecen de herramientas formativas que desarrollen competencias blandas, para así poder acercarse a los empleados y pares, escucharlos, conocer sus necesidades y ejercer influencia positiva en las personas.

La comunicación está fragmentada por unidad de trabajo, y no existen herramientas comunicacionales tendientes a relevar inquietudes de los empleados, y, por ende, a tomar decisiones al respecto. Tampoco se evidencian acciones comunicacionales que tengan que ver con comunicar propiamente dicho, con bajar y relevar información, motivar, etc.

La problemática detectada es de gran relevancia, dado que es indispensable que una institución dedicada al servicio, a la salud, y particularmente a la salud mental, pueda alcanzar sus objetivos, atendiendo las necesidades de su personal. Si estas necesidades no se atienden, la institución puede sufrir rotación de personal, pedido de licencias o carpetas médicas, como así también la renuncia de talentos que tanto ha costado formar.

Al no tener un departamento de Recursos Humanos, Sanatorio Morra no cuenta con capital humano que se disponga hoy, a atender las debilidades detalladas en el análisis de contexto organizacional, justamente cuando más se necesita. Por esto se considera que es el momento oportuno de encarar y ofrecer esta propuesta, ya que no se va a generar desde el sanatorio, por lo menos en el corto y mediano plazo.

Es relevante que los jefes, adquieran nuevas herramientas de formación en desarrollo personal y Liderazgo, complementando su formación académica, a través de un modelo novedoso y actual, que este alineado a las nuevas concepciones de Liderazgo. De no ser así, y continuar con el mismo modelo de

dirección, se seguirán perdiendo oportunidades de mejora ya que no se releva información para atender e impactar positivamente en la satisfacción organizacional.

La comunicación, si no es concebida como una herramienta para motivar y permitir la expresión emocional (aparte de informar y controlar), no genera cohesión del personal a los objetivos organizacionales, básicamente porque no se conocen, como así también, no se conoce el sentir y el pensar de cada colaborador. En este sentido, son los directivos, los líderes, quienes deben dar el ejemplo, abrir ese camino a una nueva posibilidad de cambio siendo referentes positivos para la organización toda.

Sanatorio Morra tiene hoy, la oportunidad de generar un cambio en su manera de pensar el liderazgo, y por ende transformarlo. Las habilidades directivas, más que un saber, son un saber hacer. Esto distingue al Líder cuyas competencias se han entrenado desde una mirada sistémica.

Presentar una propuesta con foco principal en la formación en *líderes coach*, que impacte positivamente en la *comunicación interna*, generando acciones tendientes también, a implementar la *comunicación digital* en la organización, traerá numerosos beneficios.

Respecto de los beneficios blandos, el hecho de ofrecer y trabajar nuevas oportunidades de formación que tengan que ver con el desarrollo de competencias blandas y de crecimiento personal para los jefes, generara motivación y cohesión en el personal total. La adquisición de herramientas conversacionales por parte de los directivos, acercara estos a sus pares y empleados, generando así, escucha activa y acompañamiento, para el logro de los objetivos. Las necesidades de los empleados podrán ser canalizadas a partir de la puesta en marcha de esta propuesta, que abrirá puertas y nuevas posibilidades de acción. Se generará sinergia entre todos los colaboradores, facilitando la re-orientación a la Misión.

La organización se beneficiará económicamente, aumentando la productividad fundamentalmente, Si los colaboradores están contenidos, motivados, cuidados y escuchados, impactara positivamente en su salud mental, en su satisfacción, en su bienestar en relación con la organización. Si el personal está capacitado, motivado y comprendido, se evidenciará en la calidad de atención, y los pacientes clientes elegirán la institución. Esto se traduce en un aumento de pacientes y patologías atendidas.

La capacitación y la promoción de la mejora continua, otorga un plus frente a otros institutos de salud mental de la provincia. Esto permitirá a Sanatorio Morra seguir diferenciándose, pero especialmente, permitirá que siga siendo la institución que los pacientes elijan.

Merece un párrafo aparte, el hecho de enfatizar en lo que significa hoy, escuchar, motivar y comunicar eficazmente al sistema de salud. El primer paso para que una comunicación sea efectiva, es escuchar.

## Plan de Implementación

### *Objetivos*

#### *Objetivo General*

Implementar una transformadora propuesta de formación, para personal de Sanatorio Morra de la ciudad de Córdoba, que potencie el liderazgo y las habilidades comunicacionales de sus mandos directivos, con el fin de aumentar la productividad de la organización en un 2%, generando un impacto positivo en la comunicación interna y en la satisfacción organizacional.

#### *Objetivos Específicos*

- Formar a directivos y jefes de departamentos de la organización en *liderazgo Coach*, a través de un plan de capacitación innovador, con base en el paradigma del *Coaching* Ontológico.
- Involucrar y motivar a los participantes del programa de formación, a través del envío de *Newsletters* digitales, llamadas personalizadas y mails, incorporando así una acción de *comunicación digital*.
- Invitar a la acción a los *líderes coach*, implementando y llevando adelante, un modelo de conversaciones eficaces, impactando en la *comunicación interna*.

### *Alcance*

La propuesta desarrollada en este trabajo final de grado, es aplicable exclusivamente al personal de Sanatorio Morra, cito en la ciudad de Córdoba, Argentina, y apunta a atender sus necesidades específicas.

Dada la situación de suma particularidad y el contexto de emergencia sanitaria por pandemia Covid 19, las actividades de formación de la propuesta, se plantean con formato y modalidad virtual, por lo que los asistentes podrán conectarse a las aulas virtuales desde cualquier lugar. El seguimiento, asistencia y contacto con los asistentes también se realizará de la misma manera. El trayecto final de la implementación será de manera presencial, en el establecimiento de salud en cuestión.

La estrategia diseñada, las acciones y los contenidos, están dirigidos a los jefes y directivos del sanatorio, planta permanente, en esta primera instancia.

El tiempo total de duración de la puesta en práctica de la propuesta, es de 5 meses, iniciando el primer sábado de febrero del año 2021, hasta el día 30 de junio del mismo año.

Por la evidente y particular situación que atraviesan las instituciones de salud, se limitan las gestiones de la puesta en práctica del plan de formación, respecto a la inmediatez de la aplicación y del formato. No están permitidas las acciones de formación presencial, que signifiquen aglomeración de personas en espacios cerrados. También está estrictamente limitado el contacto con el personal de salud, por lo que cada acción está pensada para llevarse a cabo de una manera articulada y a medida, para los profesionales asistentes, de acuerdo a sus necesidades.

### *Implementación de plan de formación en Liderazgo Coach*

#### *Acciones específicas y recursos involucrados*

La capacidad de liderar equipos es una de las competencias que más valoran los trabajadores en los cargos superiores, es por ello que este tipo de formación provee valiosos beneficios.

Esta capacitación será un diferenciador para Sanatorio Morra, ya que ofrece a los jefes y directivos, la posibilidad de adquirir competencias de liderazgo, desarrollo personal y la mejora de una comunicación efectiva. El desarrollo de estas competencias, impactan positivamente en la transmisión de la cultura organizacional, permite acercarse y conocer a los miembros de la organización y sus necesidades. Permite también a la dirección, adaptarse mejor a los cambios del contexto y conseguir mayor productividad.

El objetivo más profundo de este plan de formación, con base en el paradigma del *Coaching* ontológico, es que los asistentes, en este caso, médicos profesionales de la salud, puedan modificar su estructura de coherencia, y que puedan descubrir nuevas oportunidades de acción y lograr su realización, para llegar a cumplir de mejor manera los objetivos propuestos en este contexto tan particular.

Los primeros 2 meses, que refieren a la formación virtual, se desarrollarán por medio de encuentros virtuales, pero los asistentes tendrán también el acompañamiento del *Coach* a cargo de la formación, vía mail.

En el Anexo 2 de la página 32, se detallan los objetivos, contenidos específicos y la información general de la propuesta formativa.

La capacitación está destinada a 20 profesionales de salud, jefes de departamento y/o miembros del directorio de Sanatorio Morra planta permanente.

Los encuentros de formación se efectuarán de manera virtual a través de la plataforma zoom, y serán coordinados por un Coach Profesional (Master Coach Profesional) avalado por AACOP y FICOP y un equipo de asistentes virtuales.

Los recursos o herramientas necesarias para tomar la capacitación, será un dispositivo para conectarse a la clase y la aplicación zoom instalada en dicho dispositivo (gratis). Es necesario también una buena conexión a internet. El beneficio es que podrán acceder desde cualquier lugar.

Una vez finalizado cada encuentro, se enviará por mail a cada asistente el material teórico de soporte, actividades para realizar durante la semana y la clase grabada por si algún asistente lo precisa.

El *coach* formador, brindará su correo electrónico, y estará a disposición, asistiendo o respondiendo consultas, si los profesionales lo precisan.

El presupuesto total de esta acción, es de \$320.000, que corresponde al costo por el servicio de formación y asesoría por parte del *Master Coach* profesional durante 2 meses, con entrega de certificado avalado por la Asociación Argentina de Coaching Ontológico Profesional.

#### *Marco de Tiempo*

Esta propuesta de formación, tiene un tiempo estipulado de ejecución de 2 meses, iniciándose el primer sábado de febrero del año 2021, finalizando el último sábado del mes de marzo, del mismo año.

#### *Involucramiento y motivación a los participantes del plan de formación*

##### *Acciones específicas y recursos involucrados*

Esta propuesta de motivación e involucramiento dirigida a los profesionales asistentes del plan de formación, tiene como finalidad motivar y acompañar a los jefes y directivos de la institución, invitarlos e incentivarlos a transcurrir este periodo de formación, apostando a la adhesión al plan.

La importancia de esta acción, es que se considera fundamental motivar al personal de salud, en este camino de nuevo aprendizaje, esperando que adquieran autonomía y adhesión. Es importante en esta instancia, saber que no es fácil soltar lo que sabemos y aprender cosas nuevas. Esa es otra competencia que se desprende de las prácticas conversacionales.

De esta manera los líderes, estarán acompañados no solo por el *coach* profesional que está a cargo de la formación, que brindará su acompañamiento por medio de una asesoría permanente ante cualquier

duda o consulta, sino también por el referente de Recursos Humanos. Esto es de suma importancia, ya que el sanatorio no cuenta en su estructura, con un departamento o responsable de la gestión del talento, quien pudiera asesorar o acompañar en este camino.

Estas acciones serán simples, fáciles de implementar y de llevar a cabo, acordes a la dinámica de la profesión en cuestión y al contexto laboral y personal que están atravesando.

Para llevar adelante estas acciones motivacionales y de acompañamiento, se contrata un servicio en comunicación digital, quien se encargará de realizar el diseño de los mensajes y el envío de los mismos, con la herramienta *Newsletters digital*, previamente coordinados con el referente de Recursos Humanos, respecto del contenido. Estos mensajes son motivadores, innovadores, inmediatos y contienen información de interés, como ser: mensajes de bienvenida al plan de formación, recordatorios de las clases virtuales y horarios, mensajes motivacionales y mensaje de cierre de capacitación. Se enviarán a cada asistente, todas las semanas, con distintos mensajes. El diseño será llamativo y en línea con la formación que están llevando adelante.

Se opta por esta herramienta ya que se considera una alternativa que genera un impacto positivo, motivación a los directivos y jefes, que, por su ardua tarea y realidad, están atravesados por situaciones de cansancio y estrés.

El referente consultor de Recursos Humanos realizara a su vez, una secuencia de llamadas semanales, concertadas y organizadas con los profesionales, para indagar sobre el camino recorrido, las dudas si existieran, o sugerencias, todas estas relacionadas con los encuentros de formación, sus expectativas, sus apreciaciones. Se solicitará *feedback* y devolución de información, que será recabada e informada a la dirección, con posteridad.

Las tareas se llevarán de manera remota y virtual.

Respecto a los elementos necesarios para realizar la acción, se necesitarán computadoras, conexión a internet, acceso a información de la institución, teléfono, contacto con referentes del área de administración para recabar datos.

El presupuesto total para esta acción será de \$110.000, conformado este importe por las acciones de consultoría y asesoramiento del profesional de Recursos Humanos que durante 2 meses gestionará la tarea \$50.000, más el servicio externo de comunicación digital \$60.000 los 2 meses (se enviaran en total 200 *Newsletters*).

*Marco de tiempo*

Esta acción, tiene un tiempo estipulado de ejecución de 2 meses, iniciándose el primer sábado de febrero del año 2021, finalizando el último sábado del mes de marzo, del mismo año.

### *Implementación de modelo de conversaciones eficaces*

#### *Acciones específicas y recursos involucrados*

Esta acción se considera de suma importancia, ya que se entiende a Sanatorio Morra, como una unidad lingüística, como toda organización, donde las conversaciones cobran un rol de importancia fundamental para su existencia.

Se reflexiona que, a través de las conversaciones entre los miembros, es que se genera la coordinación de acciones y se asumen los compromisos de acción, que serán necesarios para alcanzar los resultados organizacionales.

La finalidad de la implementación de este modelo conversacional, es que los líderes formados en *liderazgo coach* puedan aplicar lo aprendido, poner en práctica las competencias desarrolladas, familiarizarse con el nuevo modelo de conversaciones efectivas y puedan así, acercarse al resto de los colaboradores, ser ejemplo de este nuevo paradigma de liderazgo y recabar información respecto a la satisfacción organizacional.

Esto permitirá también tomar acciones posteriores para gestionar el clima y generará un impacto positivo en la *comunicación interna* ya que los empleados serán escuchados activamente y contenidos en este tiempo de crisis.

Es de suma importancia recalcar que esta acción significara un momento de dialogo, escucha, calidez y contención para los colaboradores del sanatorio.

El modelo de conversaciones eficaces, está incluido en el programa de formación de *líderes coach*, y ha sido diseñado especialmente para la institución por el profesional *Master coach*.

Esta guía estará a disposición de los líderes, para que sea implementado y llevado a cabo después de concluida la formación virtual. Está diseñada para que, por lo menos, un colaborador tenga una conversación con su líder directo, por departamento.

El *líder coach* contara también con la asesoría y acompañamiento del referente de Recursos Humanos y el *coach* que lidero la formación.

El profesional de Recursos Humanos acompañará a los líderes, solventando dudas que puedan surgir, y será el encargado de recabar y organizar la información obtenida de la conversación, que será informada por el líder. Se debe tener en cuenta que la institución no cuenta con un departamento de gestión del talento que pueda gestionar y sostener esta acción.

Esta actividad (la conversación en sí) se llevará delante, de manera presencial, en el mismo Sanatorio Morra, tomando los recaudos necesarios y siguiendo los protocolos de distanciamiento vigentes según situación Covid 19. Solo serán 2 personas intervinientes en la conversación: líder y colaborador, con el modelo como base y referencia.

Solo se necesita disponer de un espacio físico confortable y condicionado, dentro de la institución para llevar adelante esta acción.

El referente de Recursos Humanos y el *coach* a cargo, precisaran un teléfono, computadora, acceso a internet, para realizar la gestión de asesoría.

El presupuesto total para esta acción será de \$200.000 conformado por el acompañamiento del *coach* profesional durante 3 meses \$140.000, y las gestiones del profesional de Recursos Humanos \$60.000 por el mismo periodo de tiempo.

#### *Marco de tiempo*

El tiempo necesario para llevar esta acción es de 3 meses, desde el primero de abril del año 2021, hasta 30 de junio del mismo año.

#### *Medición de la propuesta*

##### *Marco temporal de la propuesta*

En el siguiente apartado, se detallan las acciones a realizarse, para cumplir la propuesta detallada.

Se presenta un diagrama de Gantt, donde se puede observar los 5 meses de la implementación y puesta en marcha, dividido por semanas.

Figura 2: Diagrama de Gantt

		2021																			
Acciones	Tarea	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
		Semana																			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Implementación de plan de formación en Liderazgo Coach	Dictado modulo 1	■																			
	Dictado modulo 2		■																		
	Dictado modulo 3			■																	
	Dictado modulo 4				■																
	Dictado modulo 5					■															
	Dictado modulo 6						■														
	Dictado modulo 7							■													
	Dictado modulo 8								■												
	Asesoramiento Master coach									■											
Involucramiento y motivación a los participantes del plan de formación	Envio mensaje de bienvenida Motivacional	■																			
	Envio Newsletter recordatorio Modulo 2 Motivacion		■																		
	Envio Newsletter recordatorio Modulo 3 Motivacion			■																	
	Envio Newsletter recordatorio Modulo 4 Motivacion				■																
	Envio Newsletter recordatorio Modulo 5 Motivacion					■															
	Envio Newsletter recordatorio Modulo 6 Motivacion						■														
	Envio Newsletter recordatorio Modulo 7 Motivacion							■													
	Envio Newsletter recordatorio Modulo 8 Motivacion								■												
	Envio Newsletter Cierre Motivacional									■											
	Envio de mail desde RRHH										■										
Contacto telefonico desde RRHH											■										
Implementación de modelo de conversaciones eficaces	Realizacion de Conversaciones lider colaborador																				
	Coacheo por parte del Master Coach																				
	Gestión Referente de Recursos Humanos																				

Fuente: Elaboración propia.

### *Evaluación del impacto de la implementación*

Según la información recabada en los informes contables de Sanatorio Morra, el resultado financiero neto, muestra \$63.573.214,31 referente al año 2018.

De acuerdo a los datos de inflación 2019, el porcentaje fue del 53.8%, obtenido de Datos Macro.com (2020) y el resultado financiero de la institución ese año es de \$34.202.389.

La inflación acumulada del año 2020, es del 22.3% según Datos Macro.com (2020) por lo que el resultado financiero del sanatorio arroja un monto de \$21.803.959,5. Se registra así, un monto actualizado de \$119.579.563.

La propuesta presentada en este trabajo, tiene como objetivo principal, aumentar la productividad en un 2%, significando una ganancia de \$2.391.591,26.

Dicho plan de mejora, tiene un costo total para su implementación de \$630.000.

Con estos datos, se realiza y se presenta el retorno de la inversión de las acciones, utilizando la herramienta *Roi*.

Figura 3: Roi

Beneficio a Obtener - Costo de la Propuesta			=	\$2391591,26 - \$630000	x 100 = 279 %
Costo de la propuesta				\$ 630.000	

Fuente: elaboración propia

Al obtener este resultado positivo del 279%, se confirma la rentabilidad de la inversión. Significa que Sanatorio Morra por cada \$100 que invierta, obtiene \$279.

Queda en evidencia la efectividad de la propuesta si se pone en marcha, para generar un aumento en la productividad, gestionando los talentos de la institución, potenciando competencias blandas, impactando positivamente en la comunicación organizacional y sosteniendo al personal.

## Conclusión

El presente reporte de caso, analiza a Sanatorio L. Morra, desde la mirada de la gestión del talento humano y considera, de manera integral, su realidad interna como su contexto externo. El mundo está atravesado por la pandemia Covid 19, y especialmente el personal de salud, transita un escenario cambiante, complejo y estresante, mucho más de lo habitual. La escasa atención a las necesidades del personal, su crecimiento exponencial en cuanto nómina de personal y pacientes en los últimos años y la falta de integración de la gestión de recursos humanos a la estrategia organizacional del sanatorio, ponen en evidencia una situación problemática que es preciso atender.

Se infiere que el desarrollo de los líderes en habilidades blandas de gestión y la realización de acciones concretas que impacten en la comunicación interna, son herramientas fundamentales para que la organización pueda hacer frente en un mediano plazo, estas situaciones problemáticas.

De esta manera, se abordan y se desarrollan los conceptos de líder *coach*, comunicación interna y comunicación digital, fundamentando la importancia que tiene, en las organizaciones actuales, que los líderes incorporen competencias de *coach*. De la misma se evidencia que, adoptar a la comunicación interna como herramienta fundamental para alcanzar tal fin, es el camino para reorientarse a la misión.

Se presenta así, una propuesta basada en la implementación de un plan de formación de Líderes *coach* para jefes y directivos, que tiene como objetivo desarrollar al personal bajo un nuevo paradigma o concepción del liderazgo. Esta acción, permite que los formandos incorporen nuevas distinciones y potencien sus competencias comunicacionales y de liderazgo, abriendo nuevas posibilidades para hacer frente a los cambios. También, se propone acompañar a los colaboradores en el tránsito por este camino de aprendizaje, motivándolos, a partir de acciones concretas y efectivas de comunicación digital.

Por último, se plantea poner en práctica las competencias aprendidas, generando espacios de dialogo y conversaciones eficientes, que impacten en la comunicación interna de manera positiva y que permitan acercar los jefes a sus colaboradores, atendiendo sus necesidades, escuchando de manera eficiente y siendo estos, ejemplos positivos para la organización.

De esta manera, Sanatorio Morra, desarrollando a sus jefes como líderes *coach*, escuchando y atendiendo las necesidades del personal y accionando para contener a su capital humano, lograra beneficios en su productividad y en la comunicación y satisfacción interna, pudiendo adecuarse a su misión, adquiriendo nuevas herramientas para lograr los objetivos planteados.

### *Recomendaciones*

Se considera necesario que la institución, una vez implementado el plan de formación y el ciclo de conversaciones eficientes, entre líderes y colaboradores, realice el seguimiento correspondiente, posibilitando que esta acción perdure en el tiempo, que se pueda sostener. Que, con la información recabada, y con el *feedback* del personal, realice un plan de acción, asignando líderes responsables, con el fin de detectar necesidades u oportunidades de mejora, y tomar acciones al respecto.

Se recomienda también, que se extienda la formación a la totalidad de jefes de departamento. Se entiende, la misma formación y la aplicabilidad de las conversaciones eficientes entre líder colaborador. De esta manera, todos los directivos contarán con esta capacitación, con estas competencias desarrolladas, y podrán de esta manera, implementar el ciclo de conversaciones a todo el personal, en el mediano y largo plazo.

Una vez formados todos los líderes del sanatorio, se recomienda seguir desarrollando competencias blandas, no solo en la línea directiva. Ya se evidencio en este trabajo, la importancia que tiene el desarrollo de estas en las organizaciones hoy.

Se recomienda generar acciones, tendientes a reforzar la comunicación interna de la institución, a partir de herramientas innovadoras, ágiles, digitales que faciliten y mejoren la información, en estos momentos tan especiales del contexto.

Es importante que la institución genere acciones específicas para abordar la situación puntual de emergencia sanitaria por pandemia Covid 19, tendientes a sostener y acompañar a todo el personal de la institución, desde administración, profesionales médicos, enfermeros, todos los colaboradores en general.

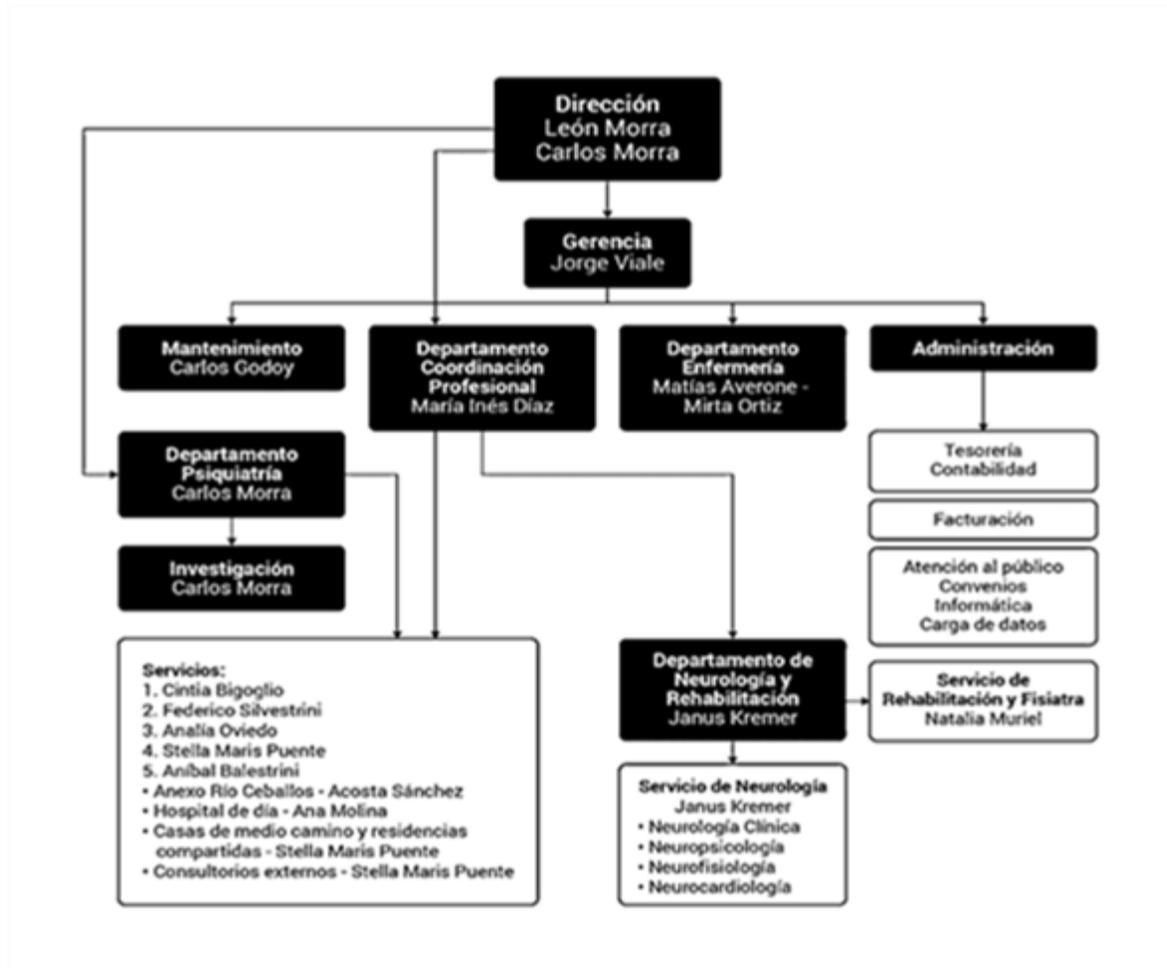
Por otro lado, es importante que Sanatorio Morra, lleve adelante la formación de un departamento de Recursos Humanos, que pueda gestionar de manera efectiva y eficiente las cuestiones atinentes al personal. De esta manera, y con un sector destinado a tal fin, se podrá incorporar a la estrategia organizacional, la gestión del talento.

## Bibliografía

- Alles, M. (2005). *"Diccionario de Comportamientos. Gestion por competencias: Como describir las competencias a traves de los comportamientos"*. Buenos Aires: Gernica.
- Anzorena, O. (2016). *"Teoria y practica del coaching Ontologico profesional"*. Buenos Aires: Ediciones Lea SA.
- Anzorena, O. (2019). *"Lider - coach : un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional"*. Buenos Aires: Granica.
- Brandolini, A. Gonzalez Frigoli, M (2008). *"Comunicacion Interna- Claves para una gestion exitosa"*. Buenos Aires: La Crujia.
- Formanchuk, A. (2010). *"Comunicación interna 2.0: un desafío cultural"*. Buenos Aires: Formanchuk & Asociados.
- Hawkins, P. (2012). *"Coaching y liderazgo de equipos"*. Buenos Aires: Granica.
- Musitu, G. (2013). *" Psicología de la comunicacion humana"*. Buenos Aires: Lumen.
- Robbins, S.P. (2004). *"Comportamiento Organizacional"*. Mexico: Pearson Educacion.
- Datos Macro.Com (2020) “ *Baja el IPC en septiembre en Argentina*”.  
<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina?sc=IPC-IG>
- Espitia, O. P. (2014). Liderazgo en los servicios de salud. *Ciencia y Salud Virtual*.
- Machuca, C. M. (2020). "Coaching en las organizaciones: experiencia con personal administrativo en salud". *Universidad y empresa*.
- Spreafico, S. D. (2019). "Gestion de la comunicacion interna AJ & JA Redolfi SRL". *Universidad Siglo 21*.
- Ureña, A. C. (2017). "Análisis de estilos de liderazgos ejercidos en un centro de rehabilitacion argentino". *Universidad Torcuato Di Tella*.

## Anexos

### Anexo I: Organigrama Sanatorio Morra



## Anexo 2: Plan de formación para líderes Sanatorio Morra

### Plan de formación en Liderazgo Coach

#### Objetivos

Que los participantes logren:

- Incorporar nuevas habilidades conversacionales desde el nuevo paradigma del Coaching Ontológico
- Potenciar el liderazgo y habilidades de comunicación.
- Identificar competencias para construir relaciones interpersonales potenciadoras

Dirigido a: directivos y jefes de departamentos de Sanatorio Morra, interesados en incorporar nuevas distinciones con base en el Coaching Ontológico y que busquen potenciar sus competencias en comunicación y liderazgo

- Módulo 1: Que es el coaching Ontológico? Aproximaciones
- Módulo 2: Distinciones. Actos Lingüísticos
- Módulo 3: Modelo OSAR. Cambio de Observador
- Módulo 4: El poder de las Conversaciones. Diseño de conversaciones
- Módulo 5: Escucha Activa
- Módulo 6: Inteligencia emocional y corporal
- Módulo 7: Liderazgo Coach
- Módulo 8: *Modelo de Conversaciones eficaces – puesta en practica*

#### Modalidad

Clases virtuales a través de Zoom. Se cursará los sábados de 9 a 12hs. Un módulo por sábado.

Contenidos teóricos y ampliatorios, enviados por mail.

Inicio clases virtuales: primer sábado del mes de febrero 2021

Duración plan de formación: 2 meses, febrero y marzo 2021

Costo plan de formación + asistencia Master coach durante 2 meses:

\$8000 por mes por persona. Total, por 20 personas por 2 meses: \$320.000

Costo total Acompañamiento y coacheo a líderes: 3 meses (abril, mayo, junio): \$140.000

Cupo: 20 personas

Se entregarán certificados avalados por AACOP y FICOP.

Una vez terminado el cursado, el *coach* profesional, estará a cargo del acompañamiento y *feedback* a los *líderes Coach*, durante los 3 meses, para acompañarlos y *coachearlos* durante la puesta en práctica de las conversaciones eficaces. De esta manera, podrán aplicar lo aprendido, orientar a la acción las competencias desarrolladas, en un ambiente de contención y confianza.

*Inversión total: \$460.000*