



Universidad Siglo 21

Trabajo final de grado

**Plan de comunicación interna digital y formación en liderazgo coach para el
Sanatorio Morra durante el distanciamiento físico por Covid-19.**

Sandin Javier Alfredo

DNI 26625389

Legajo VRHU03041

Licenciatura en gestión de recursos humanos

Buenos Aires, año 2020

Agradecimientos

A mi hijo Nehuen, quien cedió con su inmensa paciencia horas de sus tardes de juegos para dejarme estudiar y llegar a esta instancia.

A Ana, mujer que siempre desde su corazón y amor me apoyo en este camino que empezó en Mendoza hace varios años.

A mi padres Isabel y Juan, pilares fundamentales y primeros mentores de mi vida para ir en busca de la educación y del conocimiento de diversas fuentes.

A mi hermano Ariel, por acompañar en este sueño y brindar por ello.

A Luis Alberto, faro espiritual.

A la memoria de Lisi. Tu luz fue una intensa compañía en este viaje.

Resumen

El presente trabajo analizó el Sanatorio Morra, neuropsiquiátrico de la ciudad de Córdoba. Pionero de un modelo en salud mental, de reconocido nombre y trayectoria, se expandió territorialmente en la provincia. Multiplicó su cantidad de personal en forma vertiginosa, sin desarrollar un departamento de recursos humanos. Esta problemática gravitó negativamente sobre la comunicación interna y la formación de líderes competentes, agravándose por el distanciamiento social impuesto, comprometiendo el cumplimiento de los objetivos y misión del sanatorio.

Durante el mismo se propuso invertir en un plan de comunicación interna, por medios digitales, que cubra las necesidades ascendentes. Al mismo tiempo, se propuso formación con orientación coach para los líderes, fortalecer la cultura del dialogo en base al desarrollo de competencias orientadas a la cultura de servicio al personal. Finalmente se recomendó implementar una intranet e informes de control de ausentismo.

La propuesta resulta conveniente desde lo económico, esperando un aumento del 1% en los ingresos, como así también un impacto positivo en el clima y satisfacción del personal.

Palabras claves: Comunicación interna, Liderazgo Coach, Comunicación digital, Covid-19.

Abstract

The present work analyzed the Morra Sanatorium, a neuropsychiatric hospital in Cordoba city. Pioneer of a model in mental health, with recognized name and trajectory, it expanded territorially in the province. It multiplied their staff number in a dizzying way, without developing a human resources department. This problem affected negatively the internal communication and the training of competent leaders, aggravated by the social distancing imposed, compromising the fulfillment of their objectives and mission.

During the develop of this work, invest in an internal communication plan, by digital means, that covers the ascending needs was proposed. At the same time, training with coach orientation was proposed for leaders, strengthening the culture of dialogue based on the development of competencies oriented to the service culture for the staff. Finally, implement an intranet and absenteeism control reports was recommended.

The proposal is convenient from the economic point of view, an 1% of increase in income is expected, as well as a positive impact on the climate and staff satisfaction.

Keywords: Internal communication, Leadership Coach, Digital communication, Covid-19.

Índice

Introducción	4
Análisis de situación	7
Pestel	8
Las Cinco Fuerzas de Porter	10
Análisis FODA.....	12
Marco Teórico	15
Comunicación Interna.....	15
Comunicación interna digital.....	16
Liderazgo	16
Liderazgo Coach	17
Diagnóstico	18
Conclusión diagnóstica.....	18
Plan de Implementación.....	20
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos	20
Alcance	20
Acciones.....	21
Actividad 1: Capacitación realizada por especialistas en temáticas contextualizadas.	21
Actividad 2: Crear una intranet orientada a cuidados laborales y personales.....	22
Actividad 3: Capacitar en liderazgo coach a los mandos medios.....	23
Actividad 4: Definir y comunicar el indicador de ausentismo.....	24
Medición de la propuesta.....	25
Marco temporal.....	25
Evaluación del impacto de la implementación	25
Conclusiones	27
Recomendaciones	28
Bibliografía	29
Anexos	30

Introducción

El presente trabajo de caso analiza, desde la gestión de recursos humanos, a la organización de salud “Sanatorio León S. Morra”, cito en la ciudad de Córdoba, una institución privada orientada a la salud mental de la población. Ya casi centenaria, nació en 1927 de la mano del profesor y cirujano Dr. León Sebastián Morra para la atención de enfermedades neuropsiquiátricas mediante la internación. Se ubica desde 1960 en el barrio Urca, momento en el cual decidió la ampliación de sus consultorios externos. Siguiendo en la senda del crecimiento y desarrollo, en la década del 90 ampliaron sus servicios y dieron lugar al servicio de hospital de día, agregando también la atención gratuita por medio del Fobia Club.

Consecuentemente, para el año 2000 tenía su dotación de personal triplicada, con un gran número de obras sociales en convenio para dar cobertura a casi 150 mil afiliados con una mirada interdisciplinaria para la atención de pacientes.

Retrospectivamente, el Dr. Morra además de ser una persona pública fue también un adelantado en cuanto a la consagración de derechos para las personas que padecen enfermedades psiquiátricas. Así, bajo aquella postura y orientación, queda instituida la misión del sanatorio:

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. (Sanatorio Morra, 2020, <https://cutt.ly/VgtphsJ>).

En su gestión se destacó el perfil social junto al de profesional de la salud. Su lucha permanente por la generación de mejor calidad de vida y re inserción del paciente quedo plasmada posteriormente en la ley provincial N 9848 de la provincia de Córdoba.

La elección del caso guarda relación directa con el contexto actual. Tal vez dentro de algunos años se recordara de forma simple lo que está pasando en este momento y en todo el

mundo. El Covid-19 ingreso en forma silenciosa y se propago por todo el planeta de un modo invisible, poniendo la vida cotidiana en una prolongada pausa. Sin embargo lo que no pudo poner en pausa son el paso del tiempo y las necesidades de las organizaciones. La propagación del virus tuvo su impacto en la declaración de la emergencia sanitaria y el distanciamiento, lo cual invita a pensar en la problemática de como las organizaciones de salud deben afrontar el desafío de mantener una comunicación interna sólida y la formación de sus cuadros de mandos medios para dar respuestas a la comunidad, manteniendo un óptimo estándar de servicio con más ausentismo.

La comunicación interna está en crisis como nunca antes. La situación afecta a toda organización, la cual tiene la necesidad de mantener aquella misión expresada y evolucionar atenta a los desafíos que se le presentan con este contexto. Es por ello que se hace indispensable analizar la cuestión. La problemática es de importante magnitud ya que implementar un plan de comunicación acorde (o no) puede marcar la diferencia entre evitar propagar la enfermedad (o no), entre los colaboradores y pacientes. La frecuencia de esta interferencia es claramente permanente, diaria y prolongada.

Fallecer en una institución de salud es probable, contagiarse también. La forma de combatir el suceso es con más información, más formación a los líderes y más comunicación.

En la revista científica AdComunica, región de Castellón, España, el presidente de la Asociación para el desarrollo de la comunicación, el escritor Fernández (2020), se introduce como antecedente en la cuestión con su artículo de investigación cualitativa. El autor señala “La pandemia nos ha dado la vuelta como individuos y como colectivo humano” (Fernández Beltrán, 2020, p.381). Este dirigió su atención a como en este año de pandemia y distanciamiento físico las organizaciones se vieron obligadas a cambiar su proceso de comunicación de campo, inclinándose a medios digitales como aliados. “La comunicación interna ha demostrado su fuerza y ha evidenciado que las herramientas digitales pueden ser un magnifico motor para lleva a cabo tres grandes funciones: transmitir información operativa, crear cultura y colaborar con la construcción y la imagen externa” (Fernández Beltrán, 2020, p.382). También arrojó luz a un problema que es de importante gravedad: ante una situación sin precedentes, la expansión de mentiras o de carencias (vinculado a la ignorancia) solo se puede combatir con más y mejor comunicación interna. Una importante conclusión a la que él arribó es que en la nueva

comunicación ya no se podrá en un futuro separar lo digital de la necesidad de comunicación o incluso de la formación e información.

Al mismo tiempo, en este contexto de pandemia, hay una relación entre el plan de comunicación interno (en crisis) y un exitoso manejo de la imagen y la responsabilidad social que tiene una institución de salud. Esto último quedó plasmado en un artículo de investigación cualitativa, y ensayo, publicado por el departamento de comunicación de la universidad Pompeu Fabra, Barcelona, España. El autor, Xifra (2020), exhorto a pensar en la importancia de gestionar la comunicación interna como algo estratégico, pudiendo generar crisis de confianza en los diferentes públicos si se la deja de lado. Xifra (2020) afirma: “La gestión de la comunicación interna pasa a ser también una cuestión de responsabilidad social corporativa”. Incluso abordó las nuevas técnicas de comunicación y formas de trabajo que han llegado para quedarse y hacernos reflexionar. “La crisis del Covid-19 tiene una clara implicación en los procesos de comunicación interna, en el aumento del uso de aquellas técnicas virtuales que se utilizaban normalmente, y en la expansión de otras” (Xifra, 2020, p.8).

Como antecedente más cercado geográficamente, en Buenos Aires, Argentina, y vinculado al liderazgo, la tesis de la maestría de Ureña (2017), reporte de caso, aporta definiciones muy interesantes. Entre otros factores contemplo que en una institución de salud un líder se reconoce por su pericia técnica y que las competencias blandas quedan muy postergadas. La autora informa en base a su trabajo de campo: “Los líderes reconocen que deben trabajar cuestiones de liderazgo tales como resolución de conflictos, comunicación, articulación de necesidades de distintas personas dentro de un grupo” (Ureña, 2017, p.72).

Finalmente y como cierre de esta introducción es imperativo rescatar la importancia del caso y su relevancia para una institución de salud. Este trabajo apunta a enraizar una conciencia sobre la flexibilización y adaptación que la organización debe considerar para sus comunicaciones cuando el clima organizacional y social es de tensión. El miedo se multiplica cuando la cotidianidad está limitada en el contacto físico. Actualmente gana preponderancia la mediación de dispositivos digitales, poniendo en primer plano lo estratégico y esencial del liderazgo de equipos, habilidad que no suele estar en foco en sanatorios o centros de salud.

Análisis de situación

El sanatorio es una sociedad anónima. Según su historia podría parecer una empresa familiar, por la continuidad de las generaciones al mando del sanatorio, aunque para ser y evidenciarse como empresa familiar faltan elementos como ser el consejo de familia y un gobierno corporativo. La dirección del nosocomio paso del fundador a su hijo, Carlos Morra quien falleció en 2003. Hoy encabezan el organigrama los hermanos Morra: León y Carlos, nietos del creador del sanatorio.

Siguiendo el organigrama, en un sentido vertical descendente, quien les sigue en la cadena de mando es Jorge Viale, gerente general. De este último dependen tres departamentos: Mantenimiento (Carlos Godoy), Enfermería (Marías Averone y Mirta Ortiz), y la Administración. Existe en esta misma línea de mando el departamento de Coordinación profesional a cargo de María Inés Díaz, pero este depende directamente de la Dirección del sanatorio. No existe área de Recursos humanos y esto le da una dimensión más profunda al problema planteado en la introducción. No tener personal específico formado en áreas de recursos humanos condiciona las estrategias de comunicación interna, debilita la nutrición de los líderes y compromete otros subsistemas e indicadores propios de la gestión y control de RRHH.

Territorialmente el sanatorio no se limita a la ciudad de Córdoba, lleva sus servicios al resto de la provincia con una red de prestadores en Rio Ceballos y Rio Cuarto. El sanatorio ha sabido interpretar muy bien la necesidad de la población en los últimos años y no solo de la provincia mediterránea, al sanatorio se acercan pacientes de diferentes provincias y es por ello de su servicio de telemedicina.

Algunos números ayudan a comprender a que se enfrenta el sanatorio desde el punto de vista de gestión en esta etapa de crisis: más de 66 historias clínicas generadas y 5900 turnos ambulatorios por mes promedio. Hoy la mayor demanda que recibe el sanatorio Morra es lo vinculado al tema de las adicciones, depresión, intento de suicidio y violencia. Coordinar todo esto es una gran tarea donde la comunicación interna y liderazgo juega un rol preponderante.

Como si fuese una comunicación pensada y bien intencionada, el sanatorio eligió constituirse a sí mismo, en términos de infraestructura, en un ambiente verde rodeado de árboles frondosos con amplios espacios. A su vez ha tomado otra decisión importante que habla de su

estilo de comunicación: no tiene muros que los dividan con el exterior. Los actuales directores decidieron eliminar estos muros que eran una barrera para la relación con el entorno cambiándolos por paneles de vidrio.

El equipo profesional es amplio: médicos psiquiatras, licenciados en psicología, residentes médicos, trabajadores sociales, enfermeros, profesionales de recreación, educación física y ayudantes terapéuticos. El sanatorio tiene guardia 24hs, laboratorio propio y contrata a terceros para la elaboración de alimentos además del servicio de higiene y limpieza. La cantidad de actores diarios es numerosa, genera una comunidad laboral amplia, de mucha interdependencia, con lo que eso conlleva en términos de comunicación formal e informal. No se aprecian programas o medidas para el tratamiento de la comunicación interna, formación de líderes y control de ausentismo. Tampoco se observa una actualización de sus medios institucionales masivos y públicos al contexto actual.

Pestel

En primer lugar se presentara en este análisis del entorno la herramienta la cual involucra seis factores.

El factor político: un ambiente de amenaza originado en la división de los líderes de diferentes partidos y su falta de consenso para un rumbo claro en gestión de salud. Por otro lado, los decretos de emergencia sanitaria y la declaración de actividad esencial al sector de salud son oportunidades que favorecen la actividad y que la protegen del resto de los sectores productivos y sociales.

El factor económico: en el mediano plazo hay varios factores que son una amenaza para el sanatorio. La inflación anual, que según datos oficiales del INDEC acumula 15.8% en los primeros 7 meses de este año 2020, y se proyecta según analistas por sobre el 30% al cerrar el año 2020. De modo idéntico, la recesión y aumento de dólar en los próximos meses protagonizan un combo poco favorable en materia económica. Estas variables macro económicas presionaran al mercado de la salud en el aumento de costos en insumos médicos, de limpieza y EPP (elementos de protección personal). Se espera mayor morosidad desde las obras sociales que tendrán problemas para estar al día en sus pagos, producto también de la baja en sus recaudaciones por la baja del empleo formal.

El factor social: se están produciendo y se seguirán entrelazando diferentes impactos sobre la red social. El retraso que ha sufrido la educación formal, el abandono de la alfabetización y formación son también costos que podrán afectar a la institución de salud cuando por ejemplo necesite reclutar gente idónea para los diferentes puestos y desafíos. La sociedad también está atravesando por una transformación de hábitos que en muchos casos están derivando en la necesidad de tener más tratamientos y acompañamientos psicológicos o psiquiátricos. La soledad, el distanciamiento, los miedos y los duelos generan cambios en muchos hábitos y nuevas prácticas que llegaron para quedarse por más tiempo. Es un ejemplo el tema reuniones sociales y de trabajo, las cuales no están permitidas durante el aislamiento.

El factor tecnológico: es el que presenta mayores oportunidades y presiones favorables. Claramente dependerá de una red e infraestructura robusta que permita canalizar la demanda de las organizaciones de salud generando tal vez nuevos productos y soluciones tecnológicas. El sanatorio aquí es un cliente potencial que espera del mercado más alternativas. La mediación virtual para la atención ya no será simplemente una alternativa, será una forma que se demandara en forma más constante. Por lo consiguiente, allí hay una buena oportunidad.

El factor ecológico: siempre que se piensa en salud y el sistema sanitario, se debe pensar en la ecología. El tratamiento y manejo de residuos patológicos se puede transformar en una amenaza si no se cumplen con las normativas emitidas por las autoridades sanitarias. Es una oportunidad pasar a ser un modelo de gestión en caso de conducir eficientemente el desecho. El cumplimiento de los protocolos para evitar la propagación de enfermedades infecciosas es sin dudas un punto central en la comunicación interna de la empresa. De aquí no solo parte una cuestión ética o de responsabilidad social, este es el punto que muchas veces puede marcar la diferencia entre la vida o la muerte.

El factor legal: está latente en todo momento. La institución puede recibir sanciones, multas o hasta castigos penales por no cumplir con las medidas dispuestas por el gobierno nacional o local. Lo positivo y la oportunidad es generar nuevos protocolos y consentimientos internos para las necesidades de los pacientes y familiares puedan ir de la mano con nueva legislación con más derechos para todos los públicos. Garantizar la presencia física en situaciones críticas para un paciente será materia a desarrollar legalmente.

Las Cinco Fuerzas de Porter

Es un modelo orientado a medir el marco competitivo de una organización, tiene algunas décadas y no ha sido actualizado recientemente. Sin embargo es tal vez de ayuda para entender algunos factores ante la necesidad de un cambio interno y seguramente disruptivo por el mismo contexto de este año en curso.

La primera fuerza a analizar es la amenaza de entrada de nuevos competidores. Claramente hay barreras de entrada para la actividad. Además de requerir importante capital para instalarse con las dimensiones estructurales y de alcance del Sanatorio Morra, también exige capital humano, es decir: personal formado y especializado. Académicamente idóneo. Otro capital que funciona como barrera de entrada son los años de servicio y la reputación del sanatorio en la comunidad, es una institución ya casi centenaria y pionera en lo que refiere a derechos del paciente. Como marca en si misma ya tiene un valor significativo. En este punto la fuerza está del lado del sanatorio. Si bien el análisis de la herramienta de Porter no incluye al Gobierno en su modelo, es menester recordar que en el ámbito de la salud no solamente hay decisiones privadas. El Estado se puede presentar como fuerte competidor en caso de que la sociedad tienda a un desborde en la solicitud de servicios o camas en el área psiquiátrica, pero ciertamente no sería viable en el corto plazo ya que el sistema de salud estatal en Argentina carga décadas de falta de inversión y estructura, con lo cual queda en manos de privados y gestión de obras sociales sindicales la oferta de servicios. También podría imponer fuertes y nuevas reglas de juego.

El poder negociador de los clientes. En una empresa de salud, los clientes son las coberturas de salud o las obras sociales que firman acuerdos con la institución. Los pacientes en si son usuarios finales del servicio, salvo que paguen de forma particular todo el costo del servicio que reciban. Quienes dan el volumen de facturación son las coberturas. Es por esta razón que en las áreas de salud subir o bajar convenios no es una tarea permanente dada la complejidad y sensibilidad del tema. Las negociaciones y acuerdos tienen tiempos largos. También es muy común el atraso de pagos de las coberturas a los efectores de salud, más aun en este contexto recesivo. El sanatorio tiene como principal cliente a PAMI (programa de atención médica integral), con todo lo que esto significa en cuanto a gestión de cobranzas y morosidad. Esta última tiene una gran porción de participación en la facturación del sanatorio. Además las

coberturas si se vieran perjudicadas porque se le rechazan pacientes por atención en función de favorecer a otras coberturas puede utilizar la figura de abandono de paciente si así lo considera. Por lo general tampoco se negocian precios constantemente como en cualquier otro producto. Con lo cual se concluye que el sanatorio no está en una posición favorable de negociación y es más bien parte de un sistema muy particular.

En la tercera fuerza se establecen las amenazas de productos sustitutos. Hay en la ciudad de Córdoba otros actores similares. La “Docta” es la tercera ciudad de Argentina por población, según el último censo, siendo una plaza más que atractiva para desarrollar proyectos vinculados a la salud. En la actualidad hay otras instituciones que brindan servicios similares en lo que refiere a prácticas psiquiátricas, por ejemplo: la clínica Sanit Michel. La salud es un producto o un servicio integral con poco margen de decisión para el paciente, son las instituciones productos en sí mismas con todos sus servicios. Al mismo tiempo, tampoco hay plena libertad de elección por parte de los pacientes como si fuesen a comprar en determinado momento un producto industrializado. El paciente con cobertura se atiende donde la cobertura le indica por cartilla. Lo que realmente va a empezar a jugar un papel preponderante en un futuro cercado es la posibilidad de tener más acceso a tele-medicina. Este sí se puede considerar un producto sustituto peligroso y que requiere de adaptación además de difusión desde el sanatorio. Por lo expresado se concluye que el sanatorio aquí también tiene cierto control sobre esta fuerza en tanto y en cuanto sepa administrar los acuerdos comerciales con los clientes que ya tiene sin retrasar el lanzamiento de otros productos. No es amenazante la irrupción de nuevos jugadores sanitarios, son las ideas de cada institución actual las que podrían llegar a ser una amenaza de efecto bumerán.

Es el turno del poder de negociación con los proveedores. El sanatorio actualmente identifica a dos servicios fundamentales como parte de su necesidad de tener proveedores: lo referido a alimentos y limpieza. Las características de estos insumos hacen que el proveedor sea fácil de manejar. En una ciudad del tamaño de Córdoba no faltan oferentes que incluso puedan hacer sus ofertas más económicas y de mejor servicio. En un contexto de necesidad y de una economía en problemas siempre hay oportunidades para hacer cambios de proveedor. Es por eso que en este campo de fuerza el sanatorio ya tiene una ventaja.

Finalmente para este análisis de las cinco fuerzas, se puede indicar que hay una relación de rivalidad a favor del sanatorio donde la rentabilidad podrá seguir siendo una posibilidad, sin dejar de lado que el sistema de salud a nivel país pasa por una crisis generalizada.

Análisis FODA

Complementariamente se abordara un diagnostico organizacional utilizando la herramienta, la cual permitirá acceder a un perfil de la empresa en base a la información publicada. Su competitividad y más aún sus competencias como sujeto organizacional se verán un poco más clarificadas. Los criterios desde los cuales se hace este análisis parten desde la visión de gestión de recursos humanos: capacitación, el liderazgo, gestión del personal, infraestructura y comunicación.

Claramente en la variable fortalezas se encuentran puntos muy altos. En principio el sanatorio lleva consigo una marca prestigiosa producto de los años de historia los cuales alimento con constante incremento del plantel médico, nutriéndolo de profesionales de diferentes disciplinas. La capacitación médica e innovación son también para destacar. Generan contenidos internos para capacitar profesionales y a su vez buscan soluciones y alternativas en los tratamientos con investigación y herramientas. Tienen todas las historias clínicas digitales y esto los coloca a la altura del siglo XXI en gestión de pacientes.

La falta de un departamento de RRHH es la gran debilidad. En organigrama no se presenta área específica con acción directa sobre las diversas actividades de un departamento de esta índole. El sanatorio en las últimas décadas multiplico la cantidad de personal en forma importante, lo cual merece seguimiento acorde desde el reclutamiento del mismo hasta el final del vínculo de cada empleado, pasando por todo el desarrollo de su gestión y control de ausentismo. Esto último es vital ya que sin seguimiento la cifra puede ser indomable y en este contexto de pandemia se espera más ausentismo. Otra debilidad es la falta de capacitación al personal no médico, la concentración y el desarrollo de competencias o conocimientos se concentra en el personal matriculado, dejando de lado al resto de los líderes. Finalmente como debilidad también se observa que la generación que hoy dirige el sanatorio es una generación no nativa digitalmente. Al parecer esto último tiene algún relato en el pensamiento digital de la

organización, tan solo con observar la página web en estos días podemos ver que no hay actualización de diseño y de información relacionada con el contexto de pandemia.

Las oportunidades se vinculan en primer parte a seguir robusteciendo la imagen de la clínica sin perder de vista que la responsabilidad social que hasta hoy construyeron se va a seguir solidificando en base a mejor comunicación interna. Otra oportunidad es el desarrollo y ampliación de un modelo de atención que supere al actual y que tal vez sea en poco tiempo el que prevalezca sobre el que tienen actualmente, como el avance de la telemedicina y de la transformación de las consultas personales a estos modelos de atención virtual y de asesoramiento primario en la salud, tanto para familiares como para pacientes.

En cuanto a las amenazas en corto plazo, claramente se producirán bajas y ausencias del personal por diferentes motivos y periodos de tiempo, esto cala profundo en la posibilidad de atención personal a los pacientes en todos los servicios del sanatorio. La posibilidad de tener demandas judiciales laborales o reclamos formales por la falta de protocolos estará presente en la organización. La falta de capacitación o comunicación interna sobre el uso de los elementos de protección personal pueden desencadenar en una situación muy poco deseable sanitariamente y en ausentismo. Las leyes laborales o normativas que puedan limitar lo digital como alternativa en lo laboral también es una arista que podrá traer consecuencias al modelo de atención y gestión.

Para cerrar se enuncia un balance estratégico favorable del FODA. La relación entre el factor de optimización (51,85%) y el factor de riesgo (48,15%) conjetura un buen augurio para la organización respecto de sus activos competitivos.

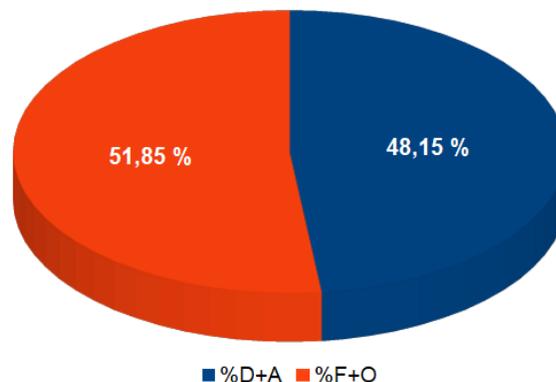


Gráfico 1. Análisis Global FODA. Elaboración propia.

Concluyendo este capítulo, se afirma que la comunicación es lo que nos permite ser una sociedad. Los seres humanos vivimos en comunidades y esto es posible gracias a la comunicación. Ella es transporte de información y sentimientos. Pero su clásico esquema de emisor y receptor no es una ciencia exacta y tampoco es tan lineal como se cree. Existen ruidos e interferencias. Estas últimas provienen del entorno, el cual es dinámico y heterogéneo. El contexto que ha cambiado los hábitos de comunicación es una interferencia de preponderancia estelar. Si la comunicación fuese una burbuja compuesta por dos mitades, donde en una está la utilidad de la comunicación y en otra parte el sentimiento que se le imprime, sin dudas que esta última habría abandonado la característica de ser mitad para ya ser una gran parte de la burbuja.

La comunicación interna es la que se da dentro de las organizaciones y para con los integrantes de esa organización. La misma no escapa a la influencia del entorno. Las empresas se han visto obligadas a repensarse desde que se dictaminó el distanciamiento social. Muchos y muchas colaboradores dejaron de ir a la oficina. Dejaron de ver a sus jefes y pares cara a cara. Esto tendrá consecuencias en las metas planteadas. La comunicación interna es un recurso, es estrategia, es unión, es meta en común que debe ser pensada por un área de RRHH, que aquí está ausente.

En una época donde el miedo ha desbordado la paciencia, los líderes están obligados a repensar el momento y a elegir permanentemente que tipo de comunicación hacer. Trabajar a partir de sus necesidades de capacitación para utilizar nuevas herramientas. Los líderes deben adaptarse, controlar al ausentismo con sus motivos y considerar hoy que la comunicación a fomentar debe ser la que venga desde sus colaboradores.

Es menester revisar e implementar acciones que redunden en asegurar una comunicación interna eficaz y fluida en el sanatorio a pesar del distanciamiento social, también pensando esta como un factor estratégico para afrontar la crisis y sustentar la buena imagen de la empresa. Esto va atado ineludiblemente al liderazgo dentro de la institución. “En definitiva, en tiempos de miedo como los del Covid-19, el liderazgo corporativo debe gestionar la comunicación interna con transparencia, con la máxima claridad posible, con calma y con empatía.” (Xifra, 2020, p.10).

Marco Teórico

Este capítulo aborda la comunicación interna y su variante digital, el liderazgo y el liderazgo coach, desde la mirada de autores referentes desde otros países hasta argentinos, para gestionar los recursos humanos.

Comunicación Interna

La comunicación tiene cuatro funciones principales: control, motivación, expresión emocional e información. Todas importantes en un mismo rango, afirma Robbins (2014), ya que todos los grupos para funcionar necesitan de las cuatro. Al mismo tiempo, dentro de una organización, enumera tres tipos de comunicación interna: descendente, ascendente y lateral. La primera es una transmisión de órdenes o información de un nivel superior de mando al subalterno. La ascendente es la que escala desde un nivel inferior para retroalimentar a los superiores. La horizontal tiene lugar entre integrantes del mismo grupo, informales en su expresión. El autor señala algunas barreras en la comunicación: el filtrado (manipulación deliberada por parte del emisor); la percepción selectiva (del receptor); la sobrecarga de información; las emociones (estado de ánimo); el lenguaje; y la ansiedad por la comunicación.

Este marco teórico apoya la propuesta de que todas las funciones de la comunicación interna deben tener su lugar en pos de lograr el buen desempeño, prestando atención a las barreras mencionadas.

La comunicación se puede abordar como proceso cultural sin detenerse en el formato tradicional emisor y receptor. Así lo trabajan los locales Brandolini y Frígoli (2008) quienes se focalizan en la comunicación interna. Resaltan que el valor de esta última se puede observar en la confianza que puede o no generar entre los integrantes de una organización. Brandolini y Frígoli (2008) piensan más en las consecuencias de no tener una buena comunicación que en las barreras de la misma. Consecuencias como la falta de motivación del público interno y la desconfianza pueden ser habituales. Manifiestan la importancia y lugar que la comunicación interna logro en los últimos años, como un valor estratégico para generar organizaciones competitivas y con buen clima laboral. Todo esto redundando en la necesidad de gestionarla con

estrategias, pensando en red, para comprender que los límites son lingüísticos más que físicos o de recursos.

Estos autores argentinos presentan una propuesta identificada y preparada con las necesidades reales que hoy puede tener una organización en un entorno impredecible. Desde este análisis de caso se adopta esta mirada como propuesta central ante contextos de crisis y escenarios inestables.

Comunicación interna digital

Los conceptos de “comunicación” y “digital” ya se observan como caras de una misma moneda. La modernidad ha empujado a las organizaciones a pensar en nuevas formas o canales. Sin embargo muchas lo hacen sin una real conciencia o estrategia. El autor argentino Formanchuck (2010) traza un camino evolutivo entre el modelo tradicional al que llama 1.0 y el nuevo estadio al que llama “comunicación interna 2.0”. Esta última tiene 11 ejes. A los fines de este marco teórico se tomarán cuatro. El primer eje es la igualdad, fundamental concepto que propone disminuir la brecha entre emisor y receptor para repensar el sujeto transformándolo en un “prosumidor”, protagonista de consumir y generar al mismo tiempo. El eje de la usabilidad, el cual manifiesta que la empresa tiene que brindar recursos con plataformas analógicas y digitales, pero simples y fundamentalmente directas. El eje de la participación, que busca desarrollar una organización empática, lejos de la hegemonía de la producción comunicativa. Por último el eje “escuchar, responder y hacer” tiene un poder exploratorio y de acción hacia una nueva forma de cultura interna.

Este marco teórico adhiere plenamente a la idea presentada por el autor. Comunicación en red, dialogo, acceso permanente, son algunos conceptos que deben estar marcando el norte.

Liderazgo

El liderazgo juega un papel neurálgico. Afirma Hawkins (2012) que cada día se espera más de nuestros líderes. Una organización privada no solo pone en sus líderes las esperanzas, como resalta el autor, también confía proyectos y capital. Hawkins (2012) hace una especie de mirada al futuro al afirmar que ya no solamente el calentamiento global, la explosión demográfica, la interconexión tecnológica o el agotamiento de ciertos recursos son los problemas

a enfrentar, es más bien la sucesión en red y sistémica de todo esto y de nuevas dificultades. Los líderes deben gestionar las expectativas de los diferentes grupos de interés y a su vez ejercer un liderazgo transformador, en colaboración permanente.

El concepto liderazgo aparece vinculado a las nuevas corrientes como el modelo humanista. Así lo plantea Chiavenato (2011) quien observa la vinculación directa a factores de éxito que se estudiaron en diferentes empresas. La formación, capacitación y la educación dentro de las organizaciones debiera estar, según el autor, enfocadas en desarrollar líderes de líderes, capaces de dirigir a las empresas en el siglo XXI. Ser líder consiste en construir una visión compartida, empoderar al equipo de personas e inspirar el compromiso.

Liderazgo Coach

Un líder debe generar conocimiento colectivo, comprometiéndose a recorrer un camino de autoconocimiento para liderarse a sí mismo. Los paradigmas sobre los estilos de liderazgo han cambiado. Hoy hay que jerarquizar y privilegiar nuevos valores desde la función del líder, ya no es solamente influir sobre el personal. Orientarse a un paradigma de desarrollo humano y organizacional el cual desarrolle competencias. Esta cosmovisión es propuesta por Anzorena (2011) y a la cual adhiere este marco teórico. El líder está inmerso en una red de conversaciones llamada organización. Competencias conversacionales serán la llave para ejercer un liderazgo coach. Como líder coach se deberá hacer énfasis en facilitar transformaciones cognitivas, de mapas mentales, de conductas y gestión de emociones.

Finalmente, es indispensable desarrollar la mirada sistémica con los conceptos abordados. La comunicación interna llega a cada rincón de una organización. Debe ser estratégica, mejorada en todos sus niveles, para superar las barreras presentes con ayuda de la tecnología y el pensamiento digital. Sin comunicación eficaz no hay organización eficaz. El liderazgo y específicamente el transformador (coach) es una herramienta clave y central para apuntalar y poner los canales de comunicación al servicio de la gente, con compromiso en los nuevos valores y competencias.

Diagnóstico

El problema central del Sanatorio Morra es la comunicación interna, durante el distanciamiento social implementado en forma repentina, el cual afecta sin lugar a dudas el normal desenvolvimiento de la organización y su planificación de tareas diarias. Sin área de RRHH que se adueñe de la comunicación interna el desafío es doble. El problema lateral que esto produce es el sentir de los trabajadores del nosocomio respecto a sus expectativas y necesidades que les puedan surgir. Esto provoca, indefectiblemente, un clima laboral nuevo o al menos diferente y con coletazos en el rendimiento. Se ha mencionado que los liderazgos en las instituciones de salud no suelen ser foco de capacitaciones como así tampoco otras habilidades blandas y es por ello que este también es un problema a resolver para no comprometer el rumbo de la empresa.

La problemática es relevante, no solo desde la realidad que se impone arrebataadamente, también por sugerencias de diferentes autores. Resolver la problemática no solo vale la pena, es mandatorio. Una organización que no piense en red su comunicación interna con sus líderes atentos y a la cabeza, corre el riesgo de fracasar, de perder confianza interna, de perder fuerza para lograr sus objetivos y hasta incluso de tener bajas en los talentos ya desarrollados. El talento, la eficacia y los resultados en una empresa se ganan de a gramos durante el paso de años, pero se puede perder de a kilos en pocos meses.

Como toda organización, las de salud no están exentas a los vaivenes en el campo económico. La situación y contexto país detallados obligan también a revisar esta problemática para afrontar y cumplir con los objetivos de producción y de alcance en territorio que tiene el Sanatorio Morra. Si la comunicación interna tiene cortos circuitos provocara desvíos en las metas a seguir, lo que terminara impactando en la imagen externa del sanatorio.

Conclusión diagnóstica.

Se concluye que el Sanatorio Morra necesita invertir en un plan y herramientas de comunicación interna, una formación en liderazgo coach para sus cuadros de mandos medios y medidas de control de ausentismo, para así incrementar el compromiso y satisfacción del personal ante la ausencia de área de RRHH. Esto trae aparejado mejoras económicas asociadas a:

menores gastos en litigios de diferentes índoles y mayor caudal turnos (producción). Todo redundara en un beneficio de ingresos monetarios y a su vez (o en última instancia) en un control de gastos. Además de solidificar equipos de mejor rendimiento.

Metafóricamente se piensa a las instituciones de salud con la famosa imagen de la enfermera con el dedo en la boca pidiendo “silencio, hospital”, sin embargo hoy más que nunca lo que no debe haber es silencio interno y se debe pensar en un sanatorio seguro, multiplicador de diálogos, con base en la comunicación interna digital y el liderazgo coach.

Plan de Implementación

Objetivo general

Activar la comunicación interna con apoyo digital, formar en liderazgo coach a los jefes y controlar el ausentismo, en el Sanatorio Morra, para mejorar la satisfacción interna del personal, compromiso y su desempeño. El beneficio económico esperado es sobre el total de ventas e ingresos, además de disminuir el presupuesto de la previsión de juicios laborales y gastos judiciales.

Objetivos específicos

- 1) Realizar capacitaciones para todo el personal con foco en la comunicación interna ascendente.
- 2) Producir una web interna con buenas prácticas relacionadas a los EPP.
- 3) Formar a los mandos medios en prácticas coach.
- 4) Definir y comunicar el ausentismo a los líderes de equipos vía informes por mail.

Alcance

El contenido del plan de implementación tiene un alcance general para toda la organización ya que la comunicación interna es el eje desde el cual se sostiene la operación diaria del sanatorio. Al mismo tiempo, y específicamente, el plan propone trabajar sobre el público de mandos medios para la formación de liderazgo coach.

En lo que refiere a la línea temporal se propone implementar durante un trimestre y medio desde Diciembre 2020 a Marzo 2021. Pasado este lapso, con los cambios y conceptos adquiridos, se espera seguir con nuevos hábitos y cultura de trabajo en forma cotidiana.

El ámbito geográfico de planificación es el mismo sanatorio de la ciudad de Córdoba contemplando la divulgación del objetivo uno y tres en las sedes periféricas de la provincia.

Las limitaciones, dada la problemática, son el distanciamiento físico impuesto desde los organismos estatales, por ende, las reuniones físicas están limitadas y sujetas a estrictos tiempos de control y cantidad de participantes.

Acciones

El objetivo y propósito del plan es seguir conectando de manera eficiente a todas las áreas de la organización desde lo referente a temas operativos, con presencia y control sobre las necesidades y expectativas del personal (y por ende de los pacientes). Al no haber departamento de RRHH se propone la coordinación externa desde quien hace esta propuesta de implementación.

Actividad 1: Capacitación realizada por especialistas en temáticas contextualizadas.

Fundamentación: fomentar la comunicación interna ascendente es una actividad clave en las organizaciones para lograr el acercamiento, la participación y contención del personal al escuchar las necesidades y opiniones del mismo. Es una acción estratégica para poder alcanzar los objetivos planificados. Uno de sus propósitos es combatir o evitar la desinformación, la cual puede llegar a los colaboradores desde diferentes fuentes externas de la organización y alterar el normal desenvolvimiento de atención al paciente, generar ausentismo y accidentes de trabajo, o incluso mala praxis. Trabajar con enfoque en estas manifestaciones posibilita robustecer el compromiso del personal, alimentar las relaciones interpersonales, entre sectores y por ende permitir el cumplimiento de los objetivos de la organización. La organización es una red dinámica de conversaciones que forma hábitos y conductas de trabajo.

Acción: Implementar una capacitación, por medios digitales, protagonizado por profesionales en lo que refiere a factores emocionales dentro de los equipos (psicólogos) y de salud desde el punto de vista de la pandemia (infectología). La selección de los profesionales debe ser aprobada por ambos directores médicos en base al CV de cada disertante. Cada capacitación debe tener una convocatoria vía mail (ver anexo 1) con una temática en particular como disparador del tema que se va a tratar, para luego fomentar la participación del personal. Se desarrollaran al estilo conferencia y luego se debe generar un espacio de preguntas libres e intercambio de experiencias con los empleados. Como frecuencia se establecen dos instancias mensuales por cada temática durante el plazo de tres meses. Finalizado el encuentro on line, el mismo se debe alojar como grabación en una web interna para libre acceso (intranet) de todo el personal. Por ultimo para complementar la iniciativa, implementar un buzón de consultas digital por medio de la aplicación whatsapp para que en cualquier momento del día y desde cualquier

lugar cada colaborador pueda enviar consultas relacionadas a las temáticas abordadas o similares.

Recursos y costos:

- Honorarios por 24 horas de charlas entre ambos profesionales : \$90.000
- Licencia de plataforma zoom por tres meses: u\$s 49 x 3 meses = \$20.000
- Desarrollo de Intranet: \$300.000
- Celular con whatsapp mas abono mensual por 3 meses: \$50.000
- Total: \$460.000

Actividad 2: Crear una intranet orientada a cuidados laborales y personales.

Fundamentación: en línea a la comunicación interna propuesta y el espacio que debe generar el líder de cada equipo en forma continua, el proporcionar al personal información actualizada y relevante sobre la utilización de elementos de protección personal (EPP) y protocolos a seguir puede ser un gran diferenciador de gestión y de generación de competitividad. La divulgación de medidas de higiene y seguridad es un factor clave en los propósitos de este plan.

Acción: desarrollar en una web interna un apartado con toda la documentación relacionada a los EPP ordenada por sector, temática y fecha de actualización. Cada 15 días subir a dicha intranet 2 piezas relacionadas a la fundamentación de la acción. Algunas tareas de esta acción se deben hacer con personal que ya tiene el sanatorio en su nómina de empleados y al cual se le paga un salario mensual. Además se suma una persona idónea en asuntos informáticos para tener control sobre la herramienta. Tiempo de duración estimado de la acción en 3 meses.

Recursos y costos:

- Utilización de la intranet de la acción 1.
- Personal de soporte informático por 3 meses: \$100.000
- Personal de administración que redacte los documentos y protocolos.
- Acceso desde Pcs propias del sanatorio o mediante escritorio remoto.
- Diseño gráfico externo de cuatro piezas mensuales por 3 meses: 30.000
- Total: \$130.000

Actividad 3: Capacitar en liderazgo coach a los mandos medios.

Fundamentación: al trabajar y fomentar la comunicación interna relacionada al contexto actual de incertidumbre y distanciamiento, es fundamental preparar a los líderes o referentes de los diferentes sectores para que puedan afrontar un desafío doble: conducir operativamente un equipo en el cual habrá tensiones, conflictos y nuevas necesidades a distancia; el cual necesita de guía permanente e instrucciones claras sobre procesos y procedimientos. Al mismo tiempo, cada líder debe generar espacios de dialogo para tratar la gestión del desempeño, dar feedback sobre la productividad y cumplimiento de objetivos. Desarrollar habilidades conversacionales y de gestión sobre competencias diferenciadoras es de carácter relevante para disminuir litigios o impactos de demandas. Tener colaboradores a distancia multiplica el desafío.

Acción: capacitación presencial, a cargo del consultor externo, de 3 meses de duración enfocada en una transformación interna del jefe a líder. Desarrollar habilidades y competencias como: liderazgo personal, relaciones interpersonales, inteligencia emocional y comunicación asertiva presencial y a distancia. Las personas que deban asistir a la capacitación serán definidas por el gerente general Jorge Viale. El curso incluye una parte teórica con una entrega de un manual digital diseñado a tal efecto. Se debe utilizar la sala de reuniones del mismo sanatorio la cual tendrá estrictas medidas de higiene y seguridad. Como resultado final de esta acción se espera establecer un decálogo de buenas prácticas definido por los mismos líderes que participen. Dicha actividad de resumen debe reflejar y acompañar la misión de la organización para que desde ese momento sea un pilar de gestión para los desafíos planteados y los venideros.

Recursos y costos:

- Doce encuentros de 2 horas durante tres meses.
- Tres grupos conformados por cuatro líderes.
- Honorarios del coach capacitador: \$504.000.
- Diseño manuales digital en pen drives : \$50.000
- Material de librería: \$15.000
- Elementos de higiene y seguridad: \$15.000
- Total: \$ 584.000

Actividad 4: Definir y comunicar el indicador de ausentismo.

Fundamentación: La transmisión de la información es una de las características de la comunicación interna. Conocer y monitorear el indicador de ausentismo del personal, función propia de un área de RRHH, con las causas que lo originan es determinante para mantener el control operativo de una empresa de cara al cumplimiento de los objetivos, como así también para acompañar a aquellos colaboradores que estén ausentes por diferentes motivos y dar adecuado seguimiento. El ausentismo suele esconder detrás de sí una deficiente comunicación interna y por ello este es un objetivo específico a trabajar junto con los jefes de los equipos, para que estos últimos tomen medidas o nuevas rutinas que tiendan a reducir el ausentismo e incentivar la retención de talento o personal de alta contribución.

Acción: En primera instancia comprar e instalar tres lectores de huellas digitales para censar el personal que efectivamente toma servicio. Definir junto al gerente general el porcentaje de ausentismo esperado al concluir los 3 meses de acciones, el cual se mantendrá en meses venideros como objetivo clave para seguir de cerca. Con los datos extraídos del sistema de registros obtener el indicador para hacer un registro por cada departamento o jefatura detallando los diferentes tipos de ausentismos. Distribuir mediante mail a los jefes involucrados en el plan, con una frecuencia quincenal (ver anexo 2). Finalmente, recompensar la buena asistencia de los empleados de los diferentes sectores al cierre de cada mes para hacer un refuerzo positivo de conductas esperadas.

Recursos y costos:

- Compra de lectores de huella digital e instalación: \$20.000
- Compra de una computadora específica: \$100.000
- Software para el análisis de datos: \$200.000
- Fondo de recompensas a empleados por 3 meses: \$150.000
- Personal de administrador para dar seguimiento y difundir el informe.
- Total: \$470.000

Finalmente, todo el plan desde su propuesta, implementación, coordinación y evaluación tendrá el respaldo de profesional idóneo. Por ende se detalla el total de honorarios del consultor en

función para toda la propuesta, la cual incluye los meses de desarrollo e informe final a directivos de la organización: \$180.000 por todos los conceptos.

Medición de la propuesta

Marco temporal

Complementariamente y para plasmar las acciones en las semanas se presenta el diagrama de gantt del plan de implementación.

Semanas	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Presentación a la dirección del plan	■													
Divulgación dentro del sanatorio	■													
Actividad 1 Charla Psicología		■		■		■		■		■		■		
Actividad 1 Charla infectología			■		■		■		■		■		■	
Actividad 1 Diseño intranet		■	■											
Actividad 1 Lanzamiento intranet			■											
Actividad 1 Buzón digital				■										
Actividad 2 Definir e invitar a los participantes				■										
Actividad 2 Liderazgo Coach	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Actividad 2 Cierre con Decálogo														■
Actividad 3 Diseño de piezas			■	■		■		■		■		■		
Actividad 4 Definir % de ausentismo objetivo	■													
Actividad 4 Compra de biométricos		■												
Actividad 4 Compra de PC y software		■	■											
Actividad 4 Distribución de informes					■		■		■		■		■	
Evaluación de las actividades														■
Devolución de informe a autoridades														■

Diagrama 1. Gantt. Elaboración propia.

Evaluación del impacto de la implementación

Concluyendo este capítulo se presenta el análisis de impacto financiero ROI que parte de un balance del año 2018. Este dato se actualizo con la inflación acumulada del 2019 (44%) y luego se le aplico la inflación acumulada del año 2020 al cierre de Septiembre (20,2%). Ambos datos de inflación según Indec (Indec, sf, <https://www.indec.gob.ar/>).

Al mejorar la comunicación interna, satisfacción y presentismo de los empleados se espera un impacto directo en tres indicadores del balance. Del total de ventas del ejercicio, que ascienden a \$551.904.325,40 habiendo aplicado la inflación detallada, se propone incrementar el 1% (\$5.519.043,25) al finalizar las acciones. A su vez del total de gastos de previsión por juicio laboral, \$13.847.040,00, se estima disminuir el 5% (\$692.352,00). Por último se espera mejorar el monto total destinado a gastos judiciales de \$107.314,56 en un 10% (\$10.731,46).

La suma total del beneficio de esta propuesta, indicados anteriormente entre paréntesis, asciende a \$6.222.126,71. El costo total de la propuesta integral es establece en \$1.824.000,00.

Fruto de estos últimos valores se calcula la siguiente fórmula: beneficio – inversión / inversión x 100%. El resultando de los tres pasos es el indicador financiero de retorno de la inversión:

I. $\$6.222.126,71 - \$1.824.000,00 = \$4.398.126,71$

II. $\$4.398.126,71 / \$1.824.000,00 = 2.411$

III. $2,411 * 100: 241,1\%$

El resultado es positivo ya que por cada \$100 que se invierten el retorno es de \$241,1. En términos monetarios el monto total a favor del Sanatorio Morra es de: \$4.398.126,71. La conveniencia de la propuesta es clara.

Conclusiones

Este reporte de caso analiza el Sanatorio Morra desde una perspectiva de gestión de los recursos humanos en medio de una época de estricta distancia física. Esto último limita las posibilidades de comunicación interna y liderazgo dentro de la institución. Su historia de crecimiento de nómina de personal en años recientes y la falta de departamento de RRHH, para ejercer roles de control y desarrollo, condicionan los resultados operativos y el ADN expresado en su misión.

Para este caso se infiere que la comunicación interna y el liderazgo coach son pilares fundamentales para contrarrestar los efectos y desarrollar un camino productivo con foco en el cliente interno, con herramientas de gestión modernas para resolver en un mediano plazo circunstancias que hoy no son tenidas en cuenta.

La propuesta se orienta a formar al personal con diferentes especialistas para obtener más comunicación ascendente. A su vez se propone formar a los líderes, población desatendida, con la visión coach mediante un plan de entrenamiento intensivo y trimestral. Complementariamente se propone implementar una herramienta de comunicación interna digital y, para concluir, la medición del ausentismo para tener el termómetro diario de lo que pasa con el personal.

La contribución de este reporte de caso radica en marcar un camino de trabajo orientado a la gestión exitosa de los recursos humanos del sanatorio en base a buenas prácticas ante la ausencia de departamento de RRHH.

La empresa debe dar un salto cualitativo y visualizarse a sí misma como una red de conversaciones en continuo desarrollo. Líderes preparados para enfrentar esta nueva normalidad, son quienes facilitan el camino. La escucha activa sobre las necesidades de la gente marca una diferencia importante en el cumplimiento de la misión, los planes y objetivos.

Recomendaciones

Durante el desarrollo y análisis del presente trabajo se han observado otras problemáticas. Luego de implementar el plan detallado se recomienda que el Sanatorio Morra organice algunas acciones en el corto y mediano plazo para dar continuidad y mejora continua.

En primer término y con prioridad, se recomienda establezca formalmente el área de RRHH dentro de la estructura del sanatorio para poder así responder a una futura demanda multivariada de una empresa de mediano tamaño y en una actividad compleja como es el sector de salud.

En segundo lugar y partiendo del punto anterior, se aconseja implementar una encuesta de clima en forma regular para seguir incrementando la comunicación ascendente.

Por último se recomienda poner en marcha un plan de comunicación externa desde la web del sanatorio para adecuarse a los tiempos y problemáticas corrientes. La página web del sanatorio se ha visto desconectada de la realidad social de la pandemia. Esto también deberá ser enmarcado dentro de acciones de responsabilidad social empresaria, área que se podrá también desarrollar una vez que se institucionalice el área de recursos humanos.

Bibliografía

- Anzorena, O. (2011). *Maestría Personal. El camino del liderazgo. Un modelo para la práctica del coaching y la facilitación del desarrollo personal y organizacional*. Buenos Aires: Ediciones Lea
- Brandolini, A y González Frígoli, M. (2008). *Comunicación interna*. Buenos Aires: La Crujía.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill Education.
- Fernández-Beltrán, F. (2020). La pandemia acelera y transforma los procesos de cambio comunicativos. En *adComunica. Revista Científica del Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, n°20, Castellón: Universitat Jaume I, 381- 383. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2020.20.16>
- Formanchuck, A. (2010). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. Buenos Aires: Edición Formanchuck & Asociados.
- Hawkings, P. (2012). *Coaching y liderazgo de equipos: coaching para un liderazgo con capacidad de transformación*. Buenos Aires: Granica.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Urenña, A. (2017). *Análisis del estilo de liderazgo ejercido en un centro de rehabilitación argentino*. Buenos Aires. Universidad Torcuato Di Tella. <https://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/11193>
- Xifra, J. (2020). “Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19”. *El profesional de la información*, v. 29, n. 2, e290220. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>
- Indec, (2020), <https://www.indec.gob.ar/>
- Sanatorio Morra, s f, <https://www.morrasanatorio.com>

Anexos

Anexo 1: Convocatoria

Destinatarios: Empleados del sanatorio

Remitente: Directores médicos.

Título: Trabajo en equipo con distanciamiento social

Estimadas y Estimados colaboradores: Nos es muy grato dirigirnos a Uds. para invitarlos a la 1er jornada de un ciclo nuevo dentro del sanatorio. Se trata de un programa de 2 encuentros mensuales que darán prestigiosos profesionales con temáticas actuales para encontrar juntos herramientas que nos permitan alcanzar nuestra satisfacción y objetivos de equipo.

En este caso el 1er encuentro será el día xx a las xx hs y estará a cargo de xxx. El tema a desarrollar es “Trabajo en equipo con distanciamiento social”. Luego se abrirá un espacio de reflexión y de intercambio de opiniones.

Invitamos a todos a coordinar su asistencia con sus líderes de equipo. Lo más importante es que la dinámica será digital por medio de la plataforma ZOOM.

¡Muchas gracias!

Atte. Sanatorio Morra

Anexo 2: Informe ausentismo quincenal

Estimada/o líder de equipo. A continuación se detalla el informe quincenal de ausentismo de tu equipo. Te recordamos que se ha definido un objetivo de x % mensual el cual se lograra trabajando activamente con el equipo incentivando el dialogo, escuchando las necesidades de nuestros colaboradores y utilizando las herramientas brindadas en la capacitación diseñada para este trimestre en curso.

Ausentismo total de la quincena del xx hasta el xx: “X” %

- Participación de ausencias por enfermedad: “X” %
- Participación de enecias por enfermedad profesional o accidentes de trabajo: “X” %

Objetivo de ausentismo máximo: “X” %

Logro sobre objetivo: “X” %

Nuestro gerente general está a disposición para escuchar propuestas y análisis al respecto.
Muchas gracias.