



Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Administración de Recursos Humanos

“Propuesta de fortalecimiento de la comunicación interna y formación de líderes coach mediante uso de la tecnología en el Sanatorio Morra”

Autora: ELIANA MEURER

DNI: 93898337

Legajo: VRHU14520

Método: Reporte de caso

Profesor Director TFG: NATALIA GAMBINO

Argentina, 2021

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, principio y fin de todas las cosas, por haberme guiado y mantenido perseverante en el camino.

A mis padres por el don de la vida, por el amor que siempre me han profesado y que no ha disminuido a pesar de la distancia física que nos separa.

A mi familia política de Argentina, que me adoptó desde el primer día en que llegué a este país, haciéndome sentir como la hija que nunca tuvieron.

A mis hijos Nicolás y Maximiliano, que me han apoyado en cuerpo y mente, ocupándose de las cosas que yo no podía por tener que trabajar y estudiar, entendiendo la importancia que tenía la formación para mí y para nuestro proyecto de vida. Perdonando mis ausencias.

Pero especialmente, agradecer a mi esposo Ariel, sin su apoyo, no hubiera podido seguir adelante. Siempre ha estado a mi lado, cebando mates, dándome confianza, creyendo en mi capacidad aun cuando yo misma no era capaz de hacerlo.

RESUMEN

El presente trabajo final de grado, fue realizado sobre el Sanatorio Morra, una institución de salud privada, ubicada en la ciudad de Córdoba, que se especializa en Psiquiatría, Psicología y Salud Mental. Con más de 90 años de existencia, el Sanatorio ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años, y como consecuencia, han surgido problemas típicos de la expansión. Uno de ellos que ha quedado al descubierto, ha sido la falta de formación de los líderes en competencias blandas de mando y fallas en la comunicación interna. También se pudo observar un uso insuficiente de herramientas digitales de comunicación

Para dar solución a los problemas destacados, se hizo foco en la comunicación interna entre todos los miembros de la institución y en la formación en liderazgo coach de mandos medios y gerentes. El plan de implementación, fue apoyado en herramientas digitales de comunicación, con la finalidad de desarrollar procesos de comunicación efectiva que fortalezcan las interrelaciones entre los empleados, entre éstos con sus superiores y entre todos los miembros del hospital con los pacientes, erradicando la desinformación, los rumores, malentendidos o vacíos informativos que interfieran en el clima organizacional y en consecuencia en la prestación del servicio.

Al gestionar la comunicación interna, se buscó un impacto directo en los resultados económicos de la empresa, estimando un aumento en las ganancias netas de la empresa de 3%.

Palabras clave: comunicación interna, herramientas digitales de comunicación, liderazgo coach.

ABSTRACT

This final degree project was carried out on the *Sanatorio Morra*, a private health institution located in Córdoba city, specialized in Psychiatry, Psychology and Mental Health.

With more than 90 years of existence, the Clinic has had an exponential growth in recent years, and as a consequence, typical problems of expansion have arisen. One of them that has been uncovered, has been the lack of training of the leaders in soft leadership skills and internal communication failures. An insufficient use of digital communication tools could also be observed.

In order to solve the outstanding problems, the focus was on internal communication among all members of the institution and on training in coach leadership for middle managers and managers. The implementation plan was supported by digital communication tools, in order to develop effective communication processes that strengthen interrelationships between employees, between them with their superiors and between all members of the hospital with patients, eradicating misinformation, rumors, misunderstandings or information gaps that interfere in the organizational climate and consequently in the provision of the service.

By managing internal communication, a direct impact on the economic results of the company was sought, estimating an increase in the net profits of the company of 3%.

Keywords: internal communication, digital communication tools, leadership coach.

INDICE

INTRODUCCIÓN	5
ANÁLISIS DE SITUACIÓN	8
MARCO TEORICO	17
<i>Comunicación</i>	17
<i>Comunicación Interna</i>	17
<i>Comunicación Digital Empresarial</i>	17
<i>Coaching Organizacional</i>	18
<i>Liderazgo Coach</i>	19
DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN	20
<i>Conclusión Diagnóstica</i>	21
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	22
<i>Objetivo General</i>	22
<i>Objetivos Específicos</i>	22
<i>Alcance</i>	22
<i>Acciones</i>	23
<i>Marco de tiempo para la implementación</i>	28
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	28
CONCLUSIÓN	30
<i>Recomendaciones</i>	30
BIBLIOGRAFIA	32
ANEXOS	34
ANEXO I: Organigrama	34
ANEXO II: Infraestructura	35
ANEXO III: ¿Qué es el Yammer?	36
ANEXO IV: Contenido básico del manual de empleados.....	37
ANEXO V: Pasos para implantar una red social corporativa con éxito.....	38
ANEXO VI: Módulos del programa de capacitación	39

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, pretende indagar de qué manera se puede mejorar la comunicación interna y desarrollar capacidades conversacionales en los líderes del SANATORIO MORRA, que es una institución privada de Salud Mental, ubicada en la ciudad de Córdoba, fundada en el año 1927. Tal como podemos leer en la página Web oficial de la institución, su fundador, el Dr. León S. Morra fue un destacado profesional del área médica, especialmente dentro de neurología y psiquiatría, habiendo sido además rector de la UNC e Intendente Municipal de dicha ciudad.

Cuando asumió en el año 1916 como director del Sanatorio, el mismo era simplemente un “Asilo para dementes” y trataba a mujeres con algún trastorno mental en régimen de reclusión. Fue un muy largo camino el recorrido hasta transformar esa institución en “Clínica Las Rosas” lo que llevaría también a un cambio en los tratamientos aplicados y en la forma de ver a los pacientes. Considerado un visionario, el Dr. Morra pregonaba dentro del ámbito médico y político por los derechos de esos alienados, para que fueran vistos como seres humanos con necesidades terapéuticas específicas, y tratados con métodos científicos no violentos.

Sus ideas, fueron tomadas en cuenta para la posterior legislación sobre los enfermos mentales a nivel nacional y también provincial. La Ley Nacional de Salud Mental del año 2003 fue un avance clave para el reconocimiento de las personas con padecimiento mental como sujetos de derecho y para la sustitución del manicomio por tratamientos dignos. Cuando las leyes fueron promulgadas, sólo le bastó al Sanatorio continuar el camino emprendido y redirigir las acciones a la modalidad que dicta la legislación.

La impronta de su fundador, fue mantenida por sus hijos, quiénes asumieron la dirección del Hospital luego de su muerte en el año 2005, y que se puede observar hasta hoy, plasmada en su página web dentro del apartado MISION:

La Clínica 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 reinserción en los distintos ámbitos. Las principales herramientas de esta institución son el compromiso con la persona, la capacitación junto a la investigación constante y el compromiso humano de sus profesionales, todo enmarcado en un entorno contenedor. (Sanatorio Morra, s. f., <https://goo.gl/RBmDPN>).

Como se puede leer en la Historia de la Institución, publicada también su página Web oficial, en el año 1960 se incorporaron consultorios externos, conformando un nuevo paradigma que incorporaba la mirada interdisciplinar en el abordaje de las patologías mentales.

A comienzos del año 2000 la planta del personal, técnico, administrativo y profesional se había triplicado, incorporándose prestadores a la red de atención de obras sociales, brindando cobertura a unos 150.000 afiliados así, la descentralización empezaba a tejer los espacios de redes de contención con mayor cercanía y accesibilidad a la población conforme los criterios de APS

A finales de 2010, se confeccionaron las nuevas historias clínicas que incorporaron la mirada transdisciplinar como eje de la atención y en diciembre de 2018, se puso en marcha el sistema de historia clínica electrónica, lo cual permitió un eficiente acceso a la información de los pacientes. Ese software significó una importante transformación tecnológica, y posee inclusive, un módulo de comunicación interna, aunque incompleta, sirve de introducción al uso de ese tipo de tecnología. Se percibe la falta de una red social empresarial para facilitar y promover la comunicación entre el personal, principalmente los que están a mayor distancia física.

En su mayoría, el personal de la clínica está conformado por profesionales del área de la salud, incluyendo sus directivos. Lo que llevó a un gran desarrollo de la parte médica, con capacitaciones constantes, programas de especialización y crecimiento, así como un sistema bien desarrollado de provisión de talento humano. No así en la parte administrativa, donde se incluyen las secretarías, recepcionistas, personal de limpieza y de mantenimiento, y otros rubros.

Tal como manifiesta su gerente, el Sr. Viale, el Sanatorio no cuentan con un Dpto de RRHH, las funciones básicas de gestión del personal, son realizadas por un Contador y un Licenciado en Administración de Empresas, que a su vez dependen del Gerente General. (abril, 2021)

No es de sorprender que falten algunos de los sub niveles propios de RRHH, pero el presente Trabajo Final de Grado se focalizará en el Subsistema de Desarrollo, más precisamente en desarrollar un plan de comunicación interna de los administrativos entre sí y también con el personal médico, además, diseñar un plan de desarrollo para los mandos medios, con habilidades de líderes coach. Para eso será necesario contar con profesionales de RRHH como asesores, o bien como parte del Staff de la Clínica.

La importancia de la comunicación interna, ha sido planteada en varios trabajos de investigación y práctica. En el Proyecto de Grado titulado *“La comunicación interna como estrategia para mejorar la relación entre el personal médico y Recursos Humanos del Hospital*

Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima", realizado por Abilar y Brizuela (2017), vemos que las autoras realizan una investigación sobre la comunicación interna en una institución de salud, priorizando la comunicación entre personal médico y administrativo, destacando la importancia del Dpto de RRHH en la coordinación y logro de resultados. Se plantea como antecedente, ya que encontramos allí similitudes en la problemática del Sanatorio puesto en evidencia por la falta del Dpto de RRHH y ausencia de un plan formal de Comunicación Interna.

En tanto que en el Trabajo Final de Grado realizado por Olmedo Parry (2019), titulado *"Modelo de Control de Gestión basado en el cuadro de mando integral para el Sanatorio Morra hacia el año 2019"* se puede observar un análisis más específico del estilo de mando que el Sanatorio posee, y resalta la necesidad de contar con más herramientas de gestión. Queda clara que la estructura de mando piramidal y centrada en dirigentes médicos, no pone foco en la administración general sino más bien en los asuntos relacionado a la medicina y a la capacitación y desarrollo del personal médico. Marca también la ausencia de competencias blandas en los líderes.

En el trabajo de campo, realizado por Marchesan (2017), *"Los Aportes del Coaching Ontológico al Desarrollo del Liderazgo Empresarial"* se toma como antecedente porque analizó la información obtenida de una muestra de 71 líderes de distintas organizaciones, y egresados de la Escuela de Coaching CEOP, con el objeto de conocer cómo se pueden utilizar las herramientas propias del coaching, para mejorar el liderazgo empresarial, así como la gestión de los recursos humanos. El autor describe detalladamente las competencias necesarias para un líder exitoso, y busca analizar cuantitativamente los beneficios del coaching. Remarca las competencias y el método que se plantean en el presente trabajo.

Con una comunicación interna eficiente, se busca favorecer el clima laboral, disminuir la incertidumbre y los ruidos de la comunicación informal, aumentar la producción y garantizar el compromiso del personal para encaminar sus tareas a la concreción de los objetivos de la organización.

Se pretende presentar un plan estratégico de comunicación interna que sistematice las comunicaciones del Sanatorio, optimice los canales y establezca las pautas para que cada integrante de la organización sepa qué comunicar, a quién y por qué medios. También formar a los líderes con un nuevo estilo de mando, dónde puedan guiar y estimular los talentos como verdaderos *coaches*, capaces de flexibilizar y adaptar la organización a los constantes cambios del entorno.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Actualmente, El Sanatorio Morra está constituido como Sociedad Anónima. Sus directores son los doctores León Morra y Carlos Morra, hijos del fundador. La organización está subdividida en 7 departamentos y varias unidades descentralizadas (Ver Anexos I y II).

El edificio que originalmente era una casona nada más, se fue ampliando hasta llegar a los 7.000 m² que hoy posee, con posibilidad de ampliar, ya que el terreno tiene en total 15.000 m².

El área de influencia abarca a toda la Provincia de Córdoba, a través de una red de prestadores que responde al Sanatorio. Algunos profesionales atienden desde sus consultorios particulares en diversos puntos del territorio cordobés (Fuente: material provisto por la Universidad).

Desde su creación al presente, la institución lleva el registro de, aproximadamente, 66 mil historias clínicas. Se atienden alrededor de 250 pacientes internados y 5900 pacientes en forma ambulatoria por mes.

En la actualidad, las patologías psiquiátricas que tienen mayor demanda de atención son las adicciones (consumo problemático de sustancias) la depresión, intento de suicidio y violencia. La institución lleva adelante más de 50 protocolos de investigación con psicofármacos y más de 100 protocolos de investigación epidemiológica.

Para la parte de investigación, se creó un Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos, de acuerdo con lo que establece la legislación provincial, que fue autorizado por el Consejo de Evaluación Ética de Investigación en Salud (COEIS), dependiente del Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba.

Además, la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (Anmat) realizó diferentes evaluaciones que, según se informa, “obtuvieron excelentes calificaciones de parte de los auditores”. (Fuente: material provisto por Canvas – UES Siglo21)

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

La ley vigente ordena que los pacientes con patología psiquiátrica crónica deben ser asistidos en dispositivos que no respondan a una institucionalización psiquiátrica, sino que sean asistidos a través de los dispositivos intermedios (casas de medio camino, residencias compartidas, hospitales de día) y acompañados por una batería de profesionales que sostengan el funcionamiento por fuera de la institución. En ese sentido, el Sanatorio Morra posee cinco dispositivos intermedios: dos casas de medio camino, dos residencias compartidas y un hospital de día.

El Sanatorio Morra cuenta con 97 empleados en relación de dependencia y 190 profesionales y personal de apoyo técnico que no mantienen relación de dependencia. De ellos, 180 poseen título profesional, 60 tienen título técnico y 47 no cuentan con estudios superiores.

El plantel profesional incluye a médicos clínicos, psicólogos, psiquiatras, neurologistas, nutricionistas, enfermeros, especialistas en medicina interna, medicina laboral, y también especialistas en violencia familiar y equidad de género.

La selección del personal profesional y técnico se realiza teniendo en cuenta antecedentes y por entrevista personal. La excepción la constituyen los residentes, cuya selección es a través del examen único nacional. Los van observando durante su residencia y detectando posibles talentos.

Los equipos interdisciplinarios, están apoyados además por profesores de recreación, educación física y acompañantes terapéuticos.

Se brinda capacitación al área con el fin de lograr mayor eficiencia en la atención de pacientes.

El personal de enfermería idóneo recibió capacitación universitaria específica en salud mental y se realizó el convenio de pasantías de la cátedra de Salud Mental de la Escuela de Enfermería de la UNC, que continúa vigente.

La Fundación Morra (creada en 1998) capacita a profesionales y brinda información a familiares y asistencia gratuita a la comunidad en problemas, como trastornos obsesivo-compulsivos, trastornos de ansiedad generalizada y fobia social, entre otros.

En el área de Psicología, se desarrollan actividades de supervisión y capacitación y se realizan cursos de posgrado en psicopatología clínica con práctica supervisada, con dos años de duración.

Desde hace más de una década, se implementó la Residencia Médica en Psiquiatría, con cuatro años de duración, de la que han egresado más de 50 médicos. La carrera de formación de

especialistas en psiquiatría con sistema de residencia ha brindado formación a más de 250 alumnos provenientes de distintas provincias.

Se creó el primer centro formador de acompañantes terapéuticos con prácticas institucionales en las áreas de internación, ambulatoria y domiciliaria. Hasta el presente se han formado más de 400 profesionales. (Fuente: Canvas – UES21)

Como se puede observar en los datos mencionados, toda la parte médica, tiene capacitación constante, profesionalización y desarrollo de talentos, únicamente falta potenciar talentos y desarrollar el concepto de líder coach. En cambio, en la parte administrativa, hay que diseñar un plan completo de comunicación interna, capacitación y también de liderazgo.

En el contexto actual que estamos viviendo ya con 1 año de iniciadas las restricciones por pandemia de la enfermedad por coronavirus 2019 (COVID-19), muestran ajustes en todos los sentidos de la vida cotidiana, especialmente en los cuidados de la salud. A medida que la pandemia sigue presente en nuestras vidas, los expertos hablan, cada vez con más hincapié, en la pandemia de la Salud Mental que generará el confinamiento y esta crisis de salud pública. Los efectos psicológicos, sociales y neurocientíficos del Covid-19 están siendo explorados en las diferentes partes del mundo.

Recientemente, The Lancet ha publicado un análisis, realizado por la Academia de Ciencias Médicas del Reino Unido, que analiza esta situación. Su repercusión sobre el bienestar; aumento de la ansiedad, depresión, estrés y otros sentimientos negativos han sido valorados. Además, analizan la preocupación por las implicaciones prácticas de la respuesta a la pandemia, incluidas las dificultades económicas.

En Argentina, desde el servicio de Salud Mental del Hospital Padilla en la provincia de Tucumán, aseguran que esta situación de crisis generó ansiedad e incertidumbre en parte de la población, generando la ingesta en exceso de bebidas y algunos psicofármacos.

El doctor José Ibarra, médico psiquiatra del equipo del Padilla, en una nota periodística, comentó que esta etapa atípica que le tocó atravesar al mundo creó muchos temores, tanto en personas que ya se encontraban atravesando un tratamiento psiquiátrico como así también en nuevos pacientes.

El personal de la salud se encuentra sobrecargado y la comunicación por medios digitales se hace imprescindible. Las instituciones de la salud pública y privada han tenido que adaptarse rápidamente a las exigencias de seguridad e higiene para prevenir más contagios, ampliar su

capacidad de atención a pacientes con síntomas febriles, más cama de UTI y ampliar al máximo posible la telemedicina.

La escasez de recursos económico también hizo que las empresas tengan que adaptarse para reducir gastos y aumentar su eficiencia para no caer en bancarrota.

En su fundación, el Dr. Morra aplicó métodos y diseñó paradigmas que aún no existía. Su discurso en una conferencia que dio en el año 1915 en el Circulo Médico de Córdoba, fue considerado revolucionario, y tiempo después, mucho de ello fue tomado en cuenta para las primeras legislaciones sobre los tratamientos y los derechos de los “alienados”.

En 1929 se creó la Liga Argentina de Higiene Mental, si bien sus objetivos eran muy amplios formuló las primeras críticas a los manicomios, específicamente a su hacinamiento y maltrato. Durante el primer gobierno de Juan Domingo Perón, se creó primero la Secretaría y en 1949 el primer Ministerio de Salud del país, a cargo del Dr. Ramón Carrillo. El ministro Carrillo propuso designar como “enfermos mentales” a quienes hasta ese momento se nombraba como “alienados”, a fin de que se los trate como “a cualquier otro enfermo”. Inició una reorganización de los establecimientos de internación para que los pacientes estuvieran más cerca de sus comunidades y familias a fin de evitar la cronificación, propuso su internación en hospitales generales. También planeó una asistencia temprana en los Centros de Psiquiatría Preventiva considerados órganos técnicos de profilaxis de las enfermedades mentales y espacio de tratamientos ambulatorios.

Todos los pensamientos se alineaban con los del Dr. Morra y el Sanatorio se adaptaba fácilmente a las nuevas legislaciones, que han tenido varios cambios, avances y retrocesos, hasta llegar a la Ley Nacional de Salud Mental N° 26.657 promulgada el 2 de diciembre de 2003 por Cámara de Senadores y Diputados de la Nación. Dicha Ley, que tiene por objeto asegurar el derecho a la protección de la salud mental de todas las personas, y el pleno goce de los derechos humanos de aquellas con padecimiento mental que se encuentran en el territorio nacional, reconocidos en los instrumentos internacionales de derechos humanos, con jerarquía constitucional, sin perjuicio de las regulaciones más beneficiosas que para la protección de estos derechos puedan establecer las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Para cubrir todos los aspectos legales, y adecuarse a las legislaciones vigentes, se diseñaron los “consentimientos informados” según cada tipo de tratamiento, se ampliaron los internados para separar la población según edad y sexo, y patología:

Servicio 1: Clodomiro Ferreyra. Para mujeres, pacientes con patología psiquiátrica aguda que requieren internación que no es crónica.

Servicio 2: VIP. En este caso es mixto, para pacientes agudos que tienen autonomía para moverse y no necesitan un control más estricto de conducta o de comportamiento.

Servicio 3: Rafael Hernández Ramírez. Internación de varones agudos, aunque son pacientes con bastante autonomía.

Servicio 4: Manuel Peirotti. Para pacientes que tienen patología psiquiátrica crónica; se los interna cuando se descompensan. Han tenido múltiples internaciones y poseen un alto grado de impulsividad.

Servicio de cuidados intermedios: enfocado en los cuidados intermedios para pacientes psiquiátricos con enfermedades crónicas terminales.

Servicio de Neurorehabilitación y Neurología: Destinado al tratamiento de pacientes internados o ambulatorios, con las siguientes patologías: Alzheimer, demencia, Parkinson, accidente cerebrovascular, depresión, neurocardiología, epilepsia, movimientos anormales, enfermedades neuromusculares, neuroinmunología y enfermedades desmielinizantes; neurología cognitiva, dolor y cefaleas; trastornos del sueño; neurootología y neurooftalmología.

Además, se encuentra:

- Anexo Río Ceballos: principalmente para pacientes psiquiátricos
- Dispositivos Intermedios (ya mencionados anteriormente)
- Consultorios externos: ubicados en el centro de la ciudad de Córdoba

Las familias y amigos se incluyen en el tratamiento, dependiendo del cuadro de cada paciente. En los dispositivos intermedios, para lograr la externación y la reinscripción, esa red de contención es fundamental en el proceso de tratamiento. (Fuente: Canvas)

En consentimiento informado surgió como respuesta a la necesidad de utilizar la internación como último recurso, por eso se trabaja mucho a nivel de la contención familiar para tratar al paciente desde su casa.

Al tener la capacidad de atender todas las patologías del paciente en un solo lugar, se logró evitar en lo posible, la derivación de los mismos a otros centros de salud. Y a la vez, ampliando y diversificando las unidades de negocio y ampliando la zona de influencia.

En el presente cuadro, utilizando la herramienta PESTEL, están representados los principales puntos del contexto actual:

POLITICO	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno Nacional Socialista, promueve el respeto a los derechos humanos. • Políticas derivadas del combate a la propagación del Covid 19, prohíbe la libre circulación de las personas, afecta la asistencia presencial al Sanatorio. • Insatisfacción de buena porción de la sociedad con las medidas decretadas por el Gobierno.
ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> • Hiperinflación, devaluación, cierre de comercios y de Clínicas. En marzo, los precios aumentaron un 4,8%. Eso supone que en el primer trimestre de este año la subida es ya del 13%, lo que convierte en muy inverosímil el objetivo del 29% para todo 2021 establecido en la ley de presupuestos. <i>(Fuente: INDEC)</i> • Los Hospitales, Sanatorios y Clínicas son afectados directamente por la pandemia. Todos deben adecuar sus instalaciones. • Las obras sociales y prepaga, retrasan los pagos a los prestadores. • Algunas instituciones reciben ayuda del Gobierno Nacional y provincial. • El índice de pobreza llegó al 42% al término del segundo semestre del 2020, 6,5 puntos porcentuales por encima del 35,5% de igual período de 2019, informado por el INDEC.
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Las medidas de aislamiento social, provocaron agravamiento en las enfermedades mentales y adicciones. • Situación de incertidumbre y miedo. • Crisis sanitaria y económica que obliga un cambio de la conducta habitual de los ciudadanos.
TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Avances tecnológicos surgiendo aceleradamente para adaptarse a las nuevas necesidades. • La posibilidad de realizar todo tipo de compras y trámites a distancia, incluyendo la consulta al médico, las recetas de medicamentos y la recepción de estudios médicos por email. • Dispositivos con más funciones. • Personas de la tercera edad usando tecnología, que antes de utilizaban.
ECOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en la concientización sobre el cuidado del medio ambiente. • Controles estrictos sobre higiene y seguridad en las empresas. • Imperiosa necesidad de estar al aire libre.
LEGAL	<p>Ley 9848. (2010). Régimen de la Protección de la Salud Mental en la Provincia de Córdoba. La cual establece y persigue la aplicación de los derechos de los pacientes mentales. Con dicha ley se pretende reducir los procesos de institucionalización así como también promover la reinserción social de los pacientes, luego de la hospitalización.</p> <p>Ley 26657. (2010). Ley Nacional de Salud Mental. Honorable Congreso de la Nación Argentina</p> <p>Ley 26529. (2009). Derechos del Paciente, Historia Clínica y Consentimiento Informado. Honorable Congreso de la Nación Argentina.</p> <p>Convenios Colectivos de Trabajo 122/75 Clínicas, Sanatorios, Geriátricos y Psiquiátricos, 108/75</p>

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al microentorno, utilizando la herramienta de análisis de las cinco fuerzas descripto por Porter, podemos tener una idea del nivel de competencia de una empresa:

- 1. Rivalidad entre competidores:** Se trata de la fuerza más poderosa de todas porque se refiere a la rivalidad real entre empresas del mismo sector, de una misma industria, que ofrecen un mismo tipo de producto. En Córdoba, “la docta”, el rubro de la medicina y de la psiquiatría, están superpoblados. La rivalidad es grande, cada organización debe tener fuertes estrategias para vencer la competencia.
- 2. Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Si los beneficios del sector son elevados, más organizaciones pueden sentirse atraídas para acceder a este tipo de negocio. Esta entrada puede suponer una caída en la tasa de beneficios del sector, los nuevos competidores, también deben prever que las nuevas instituciones, deberán vencer una serie de dificultades como temas de inversión, economía de escala, barreras legales y administrativas. El Sanatorio cuenta con una amplia trayectoria y un público cautivo para combatir esta amenaza, pero no garantiza el éxito.
- 3. Competencia de productos sustitutivos:** La existencia de sustitutos próximos de un producto o servicio influye en el precio que el cliente está dispuesto a pagar. Cuando existen productos sustitutivos los clientes están dispuestos a pagar menos y un precio excesivo puede hacerles desplazarse hacia esos otros productos o servicios más ajustados. Para hacer frente a esta amenaza, el Sanatorio se mantiene siempre con novedades en cuanto a tratamientos, investigación científica y vanguardia en servicios brindados.
- 4. El poder negociador de los proveedores:** Los proveedores pueden tener mayor o menor poder a la hora de negociar en base a una serie de variables como la cantidad de materia prima o de proveedores que existen en el mercado de la misma. A menor número de proveedores, más capacidad de negociación tendrán. La red de proveedores del Sanatorio es muy consolidada, consta de varios proveedores, que son empresas de pequeño tamaño, lo que genera cierta relación de dependencia. Tienen por política mantener el stock en mínimo, por lo que requieren de constante negociación.
- 5. El poder negociador de los clientes:** Se trata del poder que tienen los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. En casos de pacientes con obra social, es posible que tengan pocas clínicas para elegir, o bien sólo puedan atenderse en una específica, donde gozan de cobertura al 100%, en esos casos, prevalecerá la calidad de los servicios ofrecidos, ya que el precio no está en discusión. Pero en otros casos, requiere del pago de un coseguro, o bien en casos de particulares, tendrán que analizar el balance costo-beneficio para decidir contratar sus servicios.

Para analizar la institución en profundidad, se utilizó la herramienta FODA, dónde vemos las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que afectan o podrían afectar a la empresa.

Una de las fortalezas que tiene la institución es su gran trayectoria de 90 años de existencia, sin modificar nunca su objetivo principal, que es la atención de las personas con algún padecimiento mental. Si bien han ampliado su zona de influencia, disciplinas a las que se dedican y ampliado sus bloques comerciales, la neurología y la psiquiatría siguen sin sus motores de incentivo.

En Córdoba y en el país, goza de gran prestigio por la calidad de sus profesionales y la buena atención de todo el personal.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • 90 años de trayectoria • Reconocida por la calidad de sus profesionales de salud. • Prestigio del público en general • Amplitud de sus instalaciones • Formación profesional • Innovación • Equipos multidisciplinarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de un Dpto. de RRHH especializado - Escasos controles de gestión de personal - Pobre relación con los pacientes y público en general por redes sociales - Dificultades para atender a la demanda aumentada. - Poca experiencia en relaciones internacionales
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar sus instalaciones - Aprovechar las nuevas tecnologías para ampliar su área de influencia - Aumento en la demanda de profesionales de las áreas de psicología y psiquiatría para tratar los trastornos ocasionados o agravados por la pandemia. - Seguir con los programas de investigación y formación profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • No lograr adecuarse a las necesidades actuales de tecnología. • Inflación descontrolada. • Falta de solvencia económica por el aumento en los costos de atención de la salud y medicamentos. • Pacientes desempleados que no pueden seguir con sus tratamientos.

Fuente: Elaboración Propia

Con el cambio y la implementación de la historia clínica electrónica, se mejoró la comunicación en general, entre todos los profesionales y también con el personal administrativo, necesidad fundamental si hablamos de equipos multidisciplinarios dónde en un mismo día, el paciente puede pasar por más de una consulta con diferentes especialidades. Por los beneficios que aporta, todos los profesionales se adaptaron rápidamente al nuevo sistema.

Las oportunidades son muchas, especialmente ante el cierre de algunos competidores. Si planean ampliar su capacidad de atención o diversificar el negocio, hay un gran mercado dónde se puede actuar.

Ante el crecimiento general que ya lograron, y las posibilidades de seguir creciendo, la necesidad de fortalecimiento del capital humano, se hace imprescindible. Igual que la modernización en la comunicación con su público interno y externo, implementando y ampliando el uso de herramientas digitales de comunicación.

Junto con el desarrollo del personal de RRHH, la dirección del Sanatorio debe estar convencida de llevar a cabo un plan de comunicación interna, para que la misma sea efectiva y logre la adhesión de todos los participantes.

Sea entre el personal médico o el administrativo, se hace necesaria la activación del coaching para formar líderes de gran desempeño. Los líderes que utilizan el coaching como estilo de liderazgo, empoderan a sus equipos y pueden focalizarse más en lo estratégico y menos en lo operativo, haciendo su trabajo en un tiempo más corto, y como consecuencia tienen más tiempo para lo que sea que quieran hacer. Lo que eleva la eficiencia en su desempeño y también la satisfacción con el puesto de trabajo.

MARCO TEORICO

Para una comprensión más profunda de los términos utilizados en el presente trabajo, se presenta la revisión literaria de diversos autores sobre comunicación, comunicación organizacional, comunicación interna, comunicación digital empresarial, coaching organizacional y liderazgo coach.

Comunicación

El concepto clásico de lo que significa la comunicación siempre ha sido: intercambio de información entre un emisor y un receptor. Se debe tomar en cuenta para que el proceso de comunicación sea efectivo, los demás componentes del proceso: canal, respuesta, ruido, barreras y puentes. En dicho proceso puede haber ruido (estímulo que se interponga en la transmisión del mensaje) y barreras que lo dificulten, para lo que será necesario utilizar puentes para facilitar la comunicación. Necesariamente para que el proceso comunicativo exista y no sea meramente un proceso informativo debe existir una reinterpretación del mensaje emitido por parte del receptor, fruto de sus vivencias y experiencias previas. Brandolini A., González Frígoli y Hopkins N. (2009)

Comunicación Interna

Conjunto de mensajes emitidos por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, utilizando diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Fernández Collado (2009 P. 12)

La comunicación posee potencia identitaria, en la medida que permite que las personas que forman parte de una institución compartan una misma identidad social, mejorando de esa manera las relaciones interpersonales e impidiendo la alienación de los empleados, pues estos se sienten escuchados y tomados en cuenta. Todo esto, forma parte de una visión estratégica de la organización. Cuenca y Verazzi (2020).

Comunicación Digital Empresarial

Se refiere a todo tipo de comunicación en el ámbito empresarial que utilice alguna de las herramientas digitales. Esa transformación digital de las organizaciones, aceleró el desarrollo de la comunicación interna. La consolidación de internet como herramienta de comunicación e

intercambio de información, el cada vez más elevado uso de plataformas de redes sociales corporativas y la incorporación de aplicaciones, están modificando los modelos de trabajo de la disciplina. Esta nueva realidad digital dominante facilita una comunicación interna inmediata, instantánea, directa y también más segura.

Coaching Organizacional

La definición que podemos encontrar específicamente de la palabra **coaching** en Wikipedia (consultado 10-05-2021) es la siguiente: una forma de desarrollo en la cual una persona con experiencia, llamada *coach* (español «entrenador»), apoya a un alumno o cliente a lograr un objetivo personal o profesional específico al brindarle capacitación y orientación.

El término ha sido tomado de los entrenadores deportivos y transformado en una nueva disciplina, con aportes de filosofía y psicología; hoy es altamente valorada en el mundo de las organizaciones que buscan el éxito de sus proyectos, crear climas laborales más agradables y explotar las aptitudes de sus empleados. (Pérez Rodríguez, 2017)

Chiavenato (2002), “En esta relación, el entrenador lidera, orienta, guía, aconseja, capacita, desenvuelve, estimula e impulsa al aprendiz, mientras que éste aprovecha el impulso y la dirección para aumentar sus conocimientos, perfeccionar lo que sabe, aprender cosas y mejorar su desempeño”.

Algunas de las características del coaching en las organizaciones son:

Su propósito es cumplir metas específicas y alcanzar resultados exitosos en el mediano y largo plazo. Trabaja en la confianza que los miembros del equipo tienen en sí mismos y en equipo, buscando desarrollar al máximo las habilidades de cada uno, y que aprendan a resolver cualquier tipo de problemas. Genera espacios de diálogo y retroalimentación entre los miembros del equipo y también entre líderes y empleados.

Identifica las mejores maneras o caminos para alcanzar las metas ajustándose a las habilidades de cada individuo y a las necesidades del mercado. Estimulando la adaptación al mercado global y promoviendo las propuestas creativas y originales.

Cada vez más empresas utilizan este tipo de herramientas para lograr equipos altamente efectivos y comprometidos con el trabajo y la concreción de objetivos.

Liderazgo Coach

El coaching de liderazgo extrae del sujeto sus capacidades para liderar. Es un proceso de desarrollo indicado para aumentar el éxito de un líder, que utiliza las herramientas del coaching para el desarrollo del empeño de su grupo de trabajo. Esa clase de líder, no ordena, sino que inspira e influye en los demás. Es capaz de unir los esfuerzos de su personal hacia los objetivos comunes para que se impliquen en alcanzar resultados de calidad mediante el bienestar en el trabajo y la motivación. Su objetivo será cambiar actitudes negativas, eliminar ineficiencias y potenciar el talento, proporcionando ayuda y persiguiendo la confianza, la colaboración y la excelencia. (Pérez Rodríguez, 2017).

El liderazgo del futuro, se esfuerza en ayudar a otros a reforzar su conciencia y autoestima, buscando siempre la superación personal, apalancando con ella, el éxito de la organización. El coaching viene en respuesta a esa necesidad de líderes bien preparados, que utilicen la herramienta para inspirar a los colaboradores, con un trato más horizontal y menos impositivo.

Así pues, para caminar juntos dentro de una organización, es imprescindible una efectiva comunicación. Para lograrlo, se necesita el compromiso y la formación de líderes con las herramientas del liderazgo coaching, que se basan fundamentalmente en técnicas conversacionales. También hay que brindar a toda la organización, herramientas digitales para acercar las distancias y promover el encuentro. Los objetivos y metas, si no son debidamente comunicados, trabajados y comprendidos, no logran generar compromiso y por ende, tienen pocas posibilidad de alcanzar el éxito.

DIAGNÓSTICO

El Sanatorio Morra, ha sido fundado por médicos, y sigue siendo gerenciada por personal médico, lo que implica tener el foco puesto en procesos más relacionados con la detección, tratamiento y curación de las enfermedades, y no tanto en lo administrativo. No hay ningún profesional de Recursos Humanos como parte del Staff, y las tareas de administración del personal, son realizadas por un contador y un administrador de empresas.

Ante esa ausencia, el capital humano (especialmente el personal administrativo), se encuentra con dificultades para mantener una comunicación interna eficiente y asertiva, hay fallas en la transmisión de información sensible, especialmente entre consultorios con ubicaciones geográficas distintas y entre unidades de salud separadas. Se evidencia esa falla, al observar los constantes reclamos de los pacientes sobre el manejo ineficiente de las agendas de turnos.

Tampoco hay espacios para escuchar a los colaboradores, ver cuáles son sus necesidades, para trabajar el clima interno y también fomentar la mejora continua. No hay un coordinador general que haga de nexo entre todo el personal (gerencia, médicos, administrativos, prestadores de servicio de todo tipo), para que juntos puedan forjar de manera colaborativa, un futuro planificado, basado en las metas fijadas por la dirección.

En estos tiempos de pandemia, las formas de comunicación a distancia han adquirido más protagonismo que nunca, dónde lo digital y virtual se hacen imprescindibles. La demanda de información al instante por parte de colaboradores, proveedores y clientes externos, ha dejado al descubierto las pocas herramientas digitales con que cuenta el nosocomio. Es necesario ampliar la utilización de las redes sociales a nivel interno, para hacer posible una comunicación fluida y constante entre las personas que están próximas y distantes. Las reuniones grupales, principalmente entre distintas áreas, que son altamente valoradas por el impacto positivo que ofrecen, no podrían realizarse hoy sin la intervención de los medios digitales.

Por otro lado, encontramos en el Sanatorio Morra, profesionales altamente calificados en lo académico, pero sin herramientas blandas de gestión. La formación de los líderes en coaching, tiene como finalidad de aumentar la productividad y la eficacia en los resultados de la empresa mientras aumenta la satisfacción personal de los trabajadores.

Conclusión Diagnóstica

Es necesario desarrollar un plan de comunicación interna formal, dónde se coordinen acciones entre los distintos departamentos y áreas de la organización, ampliando el uso de herramientas digitales, fomentando la transparencia y la unidad, forjando una cultura interna fuerte, en dónde los mismos colaboradores sean los promotores del cambio, al sentirse valorados, en confianza para expresarse, y reconociendo la autoridad de sus líderes, no por imposición, sino por ser asertiva, colaborativa y empática.

Se pretende realizar un “Programa de Formación en Coaching” con la finalidad de incorporar conocimientos y desarrollar competencias en los líderes para que puedan desempeñarse como *coach* dentro de la organización. Las habilidades, tienen como finalidad desarrollar el talento humano y está íntimamente relacionado con el cambio: analiza el estado presente para fijar los objetivos y crear un plan de acción que permita lograr las metas de manera específica, medible, alcanzable, relevante y en un tiempo determinado.

La efectividad en la comunicación, y la satisfacción del personal, mejorará los indicadores de calidad en la atención percibida por los clientes, eliminará los rumores propios de la comunicación informal, disminuyendo los conflictos laborales y los costos que los mismos representan. Aportará considerablemente a la gestión del clima y a la retención de talentos, disminuyendo así la rotación interna y los gastos de selección de personal, capacitación y entrenamientos. Todo ello, implicará un incremento del 3% en el margen de ganancias netas del Sanatorio.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Objetivo General

Implementar un plan que contribuya a mejorar la comunicación interna del Sanatorio Morra, utilizando las herramientas digitales para fomentar y facilitar las relaciones humanas y el flujo de información, apoyándose también en la formación de mandos medios y de gerencia en competencias de liderazgo al estilo *coach*, con la finalidad de aumentar la productividad, reducir errores, mejorar la eficiencia y la satisfacción general, lo que provocará un aumento en la rentabilidad en un 3%.

Objetivos Específicos

1. Contratar un asesor profesional de Recursos Humanos, para coordinar las implementaciones propuestas.
2. Realizar reuniones Grupales entre áreas, con la intención de lograr la armonía entre los equipos de trabajo, la comprensión de la labor individual y de área, además de agilizar la coordinación de tareas.
3. Implementar una red social empresarial
4. Formar a gerentes y mandos medios en liderazgo coaching. Donde aprenderán herramientas de comunicación y liderazgo que favorecerán el plan global.

Alcance

Ámbito geográfico: El presente reporte de caso, está diseñado para el Sanatorio Morra, ubicado en el barrio Cerro de las Rosas de la ciudad de Córdoba, Argentina. De manera remota, también se pretende alcanzar consultorios externos ubicados dentro de la provincia de Córdoba.

Temporal: El plazo estimado de implementación es de 8 meses, iniciando en el mes de agosto de 2021 y finalizando en marzo de 2022. Los plazos pueden ser afectados por las restricciones y consecuencias de la pandemia de Covid 19. Se intentará prever las posibles situaciones para ajustar el plan.

Limitaciones: Estando actualmente inmersos en las restricciones en cuanto a circulación de personas, prohibición de realizar actividades masivas en espacios cerrados, y además, con las instituciones de salud colapsadas por el aumento de pacientes con complicaciones a causa del Covid 19, se realizarán la mayoría de las acciones de manera virtual.

Acciones

1. Contratar un asesor profesional de Recursos Humanos

Como primera medida, se recomienda contratar a un consultor externo, profesional de Recursos Humanos, que sea especializado en comunicación interna, para coordinar el plan y capacitar a la gerencia y a los mandos medios sobre su importancia, método y ejecución. Se sugiere esta medida teniendo en cuenta que el Sanatorio, no cuenta en su nómina con ningún profesional de esa índole.

Se debe también definir quién será el coordinador interno de la empresa, que tendrá a cargo la función de llevar adelante el plan de comunicación interna, no solo en los primeros meses de implementación, sino vigilar que las acciones relevantes, perduren en el tiempo. De no existir una persona que pueda encargarse de esa tarea, se tendrá que considerar la posibilidad de contratar una.

La asesoría, sería por 2 meses, con 8 horas semanales de trabajo. Costo de la hora: \$2500. Total de la inversión: \$ 160.000 (\$2500 x 8 horas x 8 semanas).

El coordinador elegido, será también el encargado de verificar si la capacitación ha sido exitosa al evaluar si los aprendizajes obtenidos cumplen con la consigna de desarrollar actitudes, capacidades y habilidades que posibiliten el correcto manejo de la comunicación interna en la organización.

2. Reuniones Grupales entre áreas

Dentro del plan de comunicación interna, que es vasto y complejo, la comunicación entre áreas merece especial atención, y requiere de un tipo de estrategia particular, transversal a la organización. Se propone para cumplir con este desafío, la realización de reuniones, cuyos principales objetivos serán:

- Acercar e integrar a líderes de cada área para facilitar el conocimiento personal de unos con otros,
- Identificar aquellos procedimientos y tareas (comunes a las áreas de trabajo) que se estaban realizando de manera eficiente y buscar ideas para potenciarlos,
- Identificar problemáticas diarias a partir de las cuales pensar y planificar de manera conjunta alternativas que hicieran posible superarlas, y

- Conocer los objetivos y funciones principales de cada área de trabajo para tomar conciencia y comprender el rol y actividad del otro.

Siempre que posible, las reuniones deberán ser presenciales, ya que continúan siendo muy productivas al momento de comunicarse e intercambiar ideas. Conocerse personalmente, manejar las noticias de manera asertiva y con un buen uso del lenguaje no verbal, entre otros métodos, debe ser una prioridad. En caso de restricciones geográficas o por las limitaciones ocasionadas por la pandemia de Covid 19, se podrán realizar en forma virtual por videoconferencia.

Lo que se busca con esas reuniones, es disminuir los roces entre distintas áreas, que se hacen más notorias ante un conflicto incipiente, dónde vemos que cada área se retrae, se defiende y responsabiliza a los otros del problema, lo que impide conocer la verdadera causa del conflicto y dificultar la búsqueda de soluciones efectivas.

Las reuniones, de acuerdo a la información o finalidad específica, podrán ser piloteadas por personal de RRHH, académicos, o miembros de otras áreas que se necesiten involucrar según el tema tratado. Se sugiere que siempre el jefe del área y el coordinador de comunicación interna, sean los organizadores y mediadores por lo menos en las primeras reuniones, hasta alcanzar el grado de madurez necesario para que el personal de las áreas lo puedan hacer por su cuenta.

Se sugiere realizar 1 por mes con duración de 2 horas cada una. La intención es de que estas reuniones perduren en el tiempo, pondremos un plazo de 6 meses para el acompañamiento del coordinador, y luego las mismas áreas seguirán organizando y realizando las reuniones. El coordinador participará siempre que sea necesario.

Luego de los 6 primeros meses, se hará una encuesta on line para medir los resultados obtenidos. Se recomienda utilizar para ello, la herramienta de encuestas que la red social empresarial que sugerimos trae incorporada.

La acción no genera costos extras, ya que se pueden realizar en las mismas instalaciones del sanatorio, o bien remotamente por las plataformas ya existentes tales como Zoom, Meeting o similares. No obstante, debemos tener en cuenta el costo de las horas de trabajo que el coordinador de comunicación interna tendrá que disponer para fomentar, organizar y llevar a cabo las reuniones y también evaluar sus resultados. Se estima un costo horas hombre de \$50.000.

Se plantea también la adquisición de 2 computadoras portátiles, 5 headset y 2 cámaras web para brindar herramientas al personal y así habilitarlos para que todos puedan participar de las interacciones virtuales. El costo total de la compra, se estima en \$180.350.

3. *Implementar una red social empresarial*

Para favorecer que la comunicación entre los colaboradores sea fluida, horizontal y resulte en una cultura de trabajo colaborativo consolidada y altamente productiva, se sugiere utilizar una red social empresarial que permite que todos los integrantes de la empresa interactúen con facilidad, con fines laborales o personales, según se disponga en las orientaciones internas sobre el uso del software. Se sugiere la herramienta Yammer, ofrecida por Microsoft gratuitamente como parte de su paquete, y que además ofrece la posibilidad de un paquete *premium* a un bajo costo.

Considerando que las personas ya están conectadas, y conocen herramientas similares, su implementación no sería muy dificultosa.

Las características de Microsoft Yammer:

- Su interfaz es muy parecida a la de las redes sociales más usadas en el mundo, como Facebook, Twitter y LinkedIn; incluye las posibilidades de reaccionar con un “like” y comentar las participaciones del resto de miembros.
- Posibilita el establecimiento de grupos en torno a un tema, un proyecto, un departamento o cualquier otro criterio, según las necesidades de la empresa.
- Permite subir archivos para que todos puedan acceder a ellos o bien limitar el acceso a un grupo de personas, lo que permite subir información global como misión, visión y valores de la empresa, su reglamento interno, modificaciones en alguna de sus políticas, etc.

Al tener formato de red social, se pueden publicar las nuevas incorporaciones, saludos por cumpleaños y nacimientos, felicitaciones por logros personales como egresos u otras obtenciones de méritos, artículos de interés para la organización, noticias sobre la misma publicadas en los medios de comunicación, etc. Se agrega video informativo sobre la herramienta en Anexo III.

También se puede agregar a la plataforma:

Manual del empleado: Incorporar la información necesaria, que puede variar con el tiempo, acerca de la historia, el organigrama, la misión y visión de la empresa. Además, incluir las normas con las que debe regirse el trabajo. Se puede subir a la plataforma de la organización y también tenerlo impreso en papel para que esté al alcance de todos. Se adjunta en Anexo IV un modelo básico del contenido que el mismo debería incluir.

Encuestas. Para conocer cualitativamente y cuantitativamente la satisfacción del personal, se requiere de encuestas anónimas. Las encuestas regulares permiten mejorar el trato, la gestión y los objetivos de comunicación que tiene una empresa al comprender mejor al capital humano.

Buzón de sugerencias online. Si se maneja correctamente, puede ser una fuente de crecimiento para la organización. Allí se depositan las opiniones, propuestas y comentarios de los trabajadores acerca de sus condiciones, relaciones laborales y beneficios.

Las nuevas tecnologías de la información ofrecen los siguientes beneficios:

- Favorecen la interacción.
- Superan las barreras de espacio y tiempo.
- Suprimen la linealidad en el envío y recepción de los mensajes
- Permiten integrar diferentes formas de presentar la información
- Incrementan la capacidad de almacenamiento y de difusión de la información

El coordinador del plan de comunicación interna, será de gran importancia para esta implementación, ya que deberá encargarse de difundir y explicar el uso de la herramienta, trabajando en conjunto con el departamento de tecnología y de recursos humanos. Será también el encargado de actuar de mediador y generador de contenido. Se recomienda realizar una prueba piloto con un grupo de personas antes de incorporar a todos.

Se agrega en Anexo V, una nota dónde especialistas en redes sociales mencionan 6 puntos a tener en cuenta al realizar la implementación de una red social corporativa.

Las mediciones, pueden ser realizadas desde el momento de la iniciación, evaluando la cantidad de interacciones, publicaciones, lecturas, ingresos y reacciones.

Se estima 2 meses para la puesta en marcha. Luego de 6 meses, se realizará una evaluación más profunda sobre el alcance de la implementación, incluyendo la evaluación de la utilidad de las herramientas adicionales de la plataforma como las encuestas, archivos subidos y descargados, grupos cerrados de trabajo, reuniones en línea, etc.

Se calcula un costo de \$90.000 por las horas de trabajo que el mediador le dedicará para actualizar, revisar y subir información a la red social.

4. *Formar a gerentes y mandos medios en Liderazgo Coaching*

El coaching, dentro de un programa de desarrollo de liderazgo, se trata de un servicio individualizado, escalable y medible para líderes o ejecutivos diseñados para crear organizaciones más efectivas y saludables. Ya se ha planteado anteriormente en el apartado Marco Teórico, todos los beneficios que acarrea.

Cuando los líderes mejoran su desempeño gracias al acompañamiento del coach, estos beneficios se extienden por toda la organización. A medida que se van aplicando las nuevas habilidades y técnicas de liderazgo, la interacción mejorada repercute en la productividad global.

Se pretende brindar capacitación en liderazgo coaching a los 3 gerentes en forma individual y a los mandos medios en forma conjunta, en un grupo máximo de 15 personas. El programa de formación completo, se puede visualizar en Anexo VI.

Para llevar a cabo una capacitación de esta naturaleza, se necesita contratar una consultora especializada, se recomienda la consultora *OSZ Training + Coaching* que tiene amplia trayectoria en el dictado de cursos de esa naturaleza, y está certificada bajo las normas de *ICF International Coaching Federation*.

El costo de la formación es de \$8.000 por cada encuentro con los gerentes y \$10.000 por cada capacitación grupal. Duración en meses reales de dictado: 5 meses de dictado, de julio a noviembre. Modalidad de cursado: virtual (60 horas). Se realizarán encuentros semanales de 3 horas cada uno.

Costo total de la implementación \$360.000 (\$160.000 + \$200.000).

El precio incluye: foro de debate; actividades grupales de análisis crítico; actividad individual de autoevaluación, aprendizaje y desarrollo personal. Se harán también clases especiales mediante

Talleres de Integración: 3 talleres de 4 horas cada uno, los días sábados, fechas a definir, a lo largo de la cursada: 12 horas en total.

La evaluación final de la Diplomatura, estará a cargo de la misma consultora, quién evaluará en función de la elaboración de un Trabajo Final, presentado por los participantes.

Se evalúan además, los resultados y los factores de rendimiento. Se basa en la comparación periódica entre los objetivos asignados a cada empleado, y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones pueden identificar los puntos fuertes y débiles durante el proceso, y qué acciones fueron efectivas o no respecto a lo planeado.

Marco de tiempo para la implementación

Para determinar el marco de tiempo para llevar a cabo las acciones sugeridas en este reporte de caso, se utiliza un diagrama de Gantt, dividido por mes, con una extensión total de 8 meses que comienza a partir del 01 de agosto de 2021, donde se determinan las tareas necesarias para arribar a cada objetivo específico.

	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
<i>Contratar Profesional de RRHH y recibir capacitación</i>								
<i>Reuniones entre áreas</i>								
<i>Red social empresarial (preparación)</i>								
<i>Red social empresarial (implementación)</i>								
<i>Capacitación liderazgo coaching</i>								

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación del impacto de la implementación

Costo estimado de las implementaciones propuestas:

Detalle	Costo total
Honorarios del Diseñador de la Implementación	\$ 95.000,00
Asesor de RRHH	\$ 160.000,00
Reuniones Grupales (horas de trabajo del coordinador)	\$ 50.000,00
Notebooks, camaras web y headset	\$ 180.350,00
Red Social Empresarial (horas de trabajo del mediador)	\$ 90.000,00
Capacitación Líder Coach	\$ 360.000,00
Total:	\$ 935.350,00

Fuente: Elaboración Propia

Para expresa de manera cuantificable, el retorno de la inversión que se obtendrá con las implementaciones propuestas, se utilizó la herramienta *ROI (Return of Investment)*.

Ante la falta de datos contables actuales, se tomaron los datos provistos por la empresa, en cuánto al Resultado Financiero Final del año 2018, aplicando la inflación informada por el INDEC para ajustar:

Período	Inflación	Actualización	Ejercicio contable
2018			\$ 63.573.214,31
2019	54%	\$ 34.202.389,30	\$ 97.775.603,61
2020	36%	\$ 22.981.716,97	\$ 120.757.320,58
2021 *	46%	\$ 29.421.683,58	\$ 150.179.004,16

* Incluye inflación medida en junio de 2021

Fuente: Elaboración Propia

Se estima que con las acciones propuestas implementadas, la rentabilidad del Sanatorio Morra, se incrementará en un 3%, tomando el valor de \$150.179.004,16 ese porcentaje implicaría un monto de \$4.505.370,12, aplicando la fórmula de ROI, tenemos:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio a obtener} - \text{Costo de la propuesta}}{\text{Costo de la propuesta}} \times 100$$

$$\frac{\$4.505.370,12 - \$935.350}{\$935.350} \times 100 = \mathbf{381,68}$$

El resultado obtenido indica que por cada \$100 invertidos, se podrá obtener una ganancia \$381,68 lo que se considera un retorno de inversión alto, y con ese resultado la propuesta es viable.

CONCLUSIÓN

Para forjar una comunicación interna sólida y eficiente, alineada a los objetivos estratégicos de la empresa, es necesaria la implementación de un plan integral, que contemple a todos los niveles jerárquicos para que actúen con sinergia y eficacia.

La contratación de un asesor profesional de RRHH, con especialidad en comunicación interna, será de gran importancia para capacitar y ayudar en el proceso de implementación del presente plan.

La realización de reuniones entre áreas servirá como herramienta para unificar criterios, fomentar la unidad, fortalecer vínculos, compartir los objetivos y metas, para que entre todos, bien coordinados, puedan lograrlas.

Incluir herramientas digitales en el plan de comunicación interna es esencial. La comunicación digital transforma la forma de trabajar en todos los departamentos, ya que hacen que el flujo de la información sea más fluido, ágil y efectivo. Con la implementación y el uso de una red social empresarial, se pretende lograr que el intercambio de información sea mucho más abierto, participativo y transparente.

Los líderes deberán ser preparados para los cambios y ser parte de ellos. Para eso, se brindará capacitación en liderazgo coach a gerentes y mandos medios, con la finalidad de que adquieran herramientas blandas de gestión y desarrollen las competencias necesarias para los desafíos que se plantean en un contexto tan exigente y complejo.

Con todo esto, se pretende que mediante el fortalecimiento de la comunicación interna y la capacitación de los líderes, se logre un capital humano comprometido, con fuertes vínculos, compartiendo la misión y los valores de su fundador, además de disminuir los errores o deficiencias que generan pérdidas y permitir que la organización siga creciendo de manera ordenada y mejorando la calidad de los servicios brindados.

Recomendaciones

Se recomienda la creación de canales de escucha hacia los clientes externos, para mejorar y fortalecer los servicios brindados y tener siempre en vista la excelencia en la calidad de atención realizafa.

Adicionalmente, se recomienda una reunión global cada 6 meses con todo el personal, a modo de socialización, de preferencia fuera del ámbito laboral, con el objetivo de fomentar lazos afectivos, aumentar el sentido de pertenencia, promover el trabajo en equipo, cambiar el ambiente de encuentro y así lograr equipos más motivados y felices. Se pueden incluir en la misma juegos, premios y un animador especializado. Esa herramienta se usa cada vez más en el mundo empresarial, con excelentes resultados.

BIBLIOGRAFIA

- Sanatorio Morra. (s. f.). Homepage. Recuperado de <https://www.morrasanatorio.com/>
- Canvas, (2021). Bibliografía proporcionada por la Universidad Siglo 21.
- Abilar, C. y Brizuela, E. (2017). Proyecto de Grado: *La comunicación interna como estrategia para mejorar la relación entre el personal médico y Recursos Humanos del Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima"*. Recuperado de <https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/1300/1/Abilar%20Bizuela%20PG.pdf>
- Olmedo Parry, A. (2019). Trabajo Final de Grado: *Modelo de Control de Gestión basado en el cuadro de mando integral para el Sanatorio Morra hacia el año 2019*. Recuperado de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18261>
- Marchesan, C. A. (2017). Trabajo Final de Grado: *“Los Aportes del Coaching Ontológico al Desarrollo del Liderazgo Empresarial”*. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13790>
- Brandolini A., González Frígoli M., Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. Argentina La Crujía.
- López, C. (2020) *“Salud Mental: ¿La nueva pandemia?”* Artículo de investigación del Sitio Web Gaceta Medica. Recuperado de <https://gacetamedica.com/investigacion/salud-mental-la-proxima-pandemia/>
- Ministerio de Salud Pública de la provincia de Tucumán (2020). Obtenido de <http://msptucuman.gov.ar/durante-la-pandemia-aumento-significativamente-el-consumo-de-alcohol-y-ansioliticos/>
- Fernández Collado, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Cuenca, J. y Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total: estrategia, prácticas y casos*. Barcelona, Editorial UOC.
- Pérez Rodríguez, María Dolores (2017) *Coaching*. ICB Editores. Málaga, España.

Chiavenato, Idalberto (2002). Construção de talentos: coaching e mentoring, Río de Janeiro, Editora Campus.

Chiavenato, Idalberto, (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena Edición.

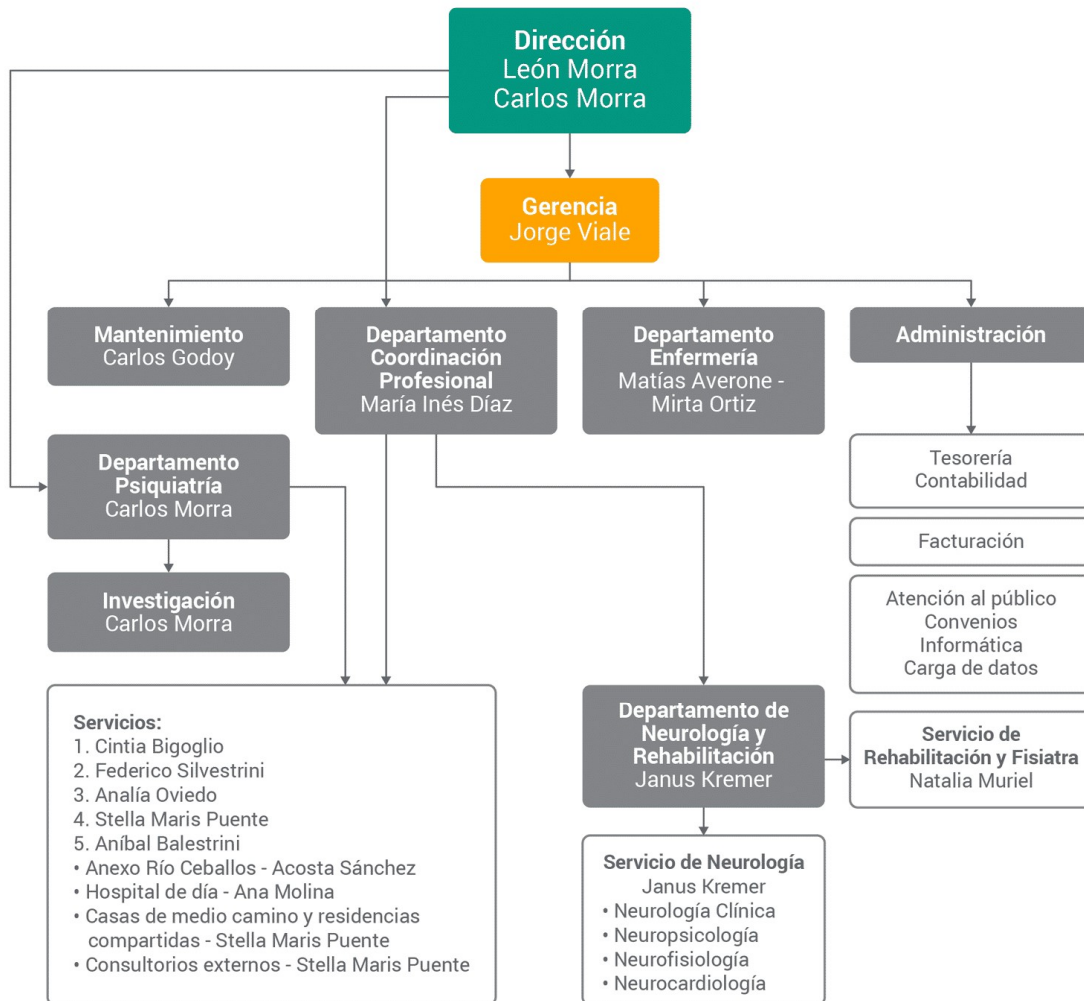
Coaching. Consultado 20/05/2021. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Coaching>

Estilos de liderazgo. Consultado 18/05/2021. Recuperado de <https://estilosdeliderazgo.org/estilos-de-liderazgo/coaching/coaching-organizacional/>

Microsoft Yammer. Consultado 07/06/2021. Recuperado de <https://www.microsoft.com/es-ar/microsoft-365/yammer/yammer-overview>

ANEXOS

ANEXO I: Organigrama



Fuente: Canvas – Siglo 21

ANEXO II: Infraestructura

Fuente: <https://www.morrasanatorio.com/copia-de-prestaciones>

INFRAESTRUCTURA



- 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 uso múltiple

DISPOSITIVOS TERAPÉUTICOS



- Tratamientos Ambulatorios.
- Consultorios Externos: Psiquiatría – Psicología – Psicopedagogía (Terapia Individual, grupal y familiar).
- Hospital de Día: Jornada simple y completa.
- Atención Domiciliaria.
- Casa Medio Camino.
- Internación aguda y crónica.

TRATAMIENTOS ESPECIALIZADOS

- Trastornos de la alimentación
- Trastornos del stress y asociados con traumas
- Trastornos de la ansiedad
- Depresión
- Trastornos Bipolar
- Esquizofrenia y otros trastornos psicóticos
- Trastornos de la sexualidad
- Trastornos de la personalidad
- Trastornos de la niñez y la infancia
- Demencias y trastornos cognitivos
- Discapacitados
- Adicciones



ANEXO III: ¿Qué es el Yammer?



<https://www.youtube.com/watch?v=Jta528kXkJQ>

ANEXO IV: Contenido básico del manual de empleados

El enfoque de este documento debe estar dirigido a las políticas tanto de recursos humanos como de comunicación interna. La meta es que el nuevo empleado se adapte a la empresa e integre sus valores y funcionamiento en el menor tiempo posible.

➤ Visión corporativa

Es la descripción de la cultura de la empresa, su misión, principios y valores. También deben añadirse los objetivos corporativos, además de dibujar las principales líneas de actuación de los trabajadores. Es una buena ocasión para poner sobre la mesa qué espera la empresa de los empleados, y qué pueden esperar los empleados de la empresa.

➤ Normas y política de organización

- Uso personal de los equipos informáticos propiedad de la empresa.
- Uso seguro de Internet y política de protección de datos, así como la propiedad de las comunicaciones digitales de los trabajadores.
- Información sobre la comunicación interna y sus canales.
- Programas de formación propios y externos a disposición de los empleados.

➤ Derechos de los trabajadores

Es la información legal y práctica relacionada con recursos humanos, obligaciones y derechos del trabajador, vacaciones, bajas laborales, jornadas reducidas, etc.

➤ Políticas de no discriminación

Es una oportunidad para **mostrar el compromiso de la empresa con la igualdad**. Se puede incluir qué conductas constituyen discriminación o acoso, cómo se enfrentarán desde la empresa y qué procedimientos deben seguir los empleados en caso de sufrirlas.

➤ Recomendaciones de seguridad laboral

Son las pautas para evitar riesgos relacionados con el bienestar y la salud durante la jornada laboral. Este punto se verá complementado con el **manual de riesgos laborales**.

➤ Código de conducta

Aquí se puede elegir hasta dónde entrar en detalle. Se puede mencionar desde el código de vestimenta hasta cuestiones relacionadas con la puntualidad y la asistencia, el uso personal de las redes sociales y las posibles restricciones, etc.

Consideraciones finales: No se debe perder de vista que el objetivo que el manual del empleado es un marco de referencia que permite unificar objetivos y puntos de vista. También es una herramienta que fortalece el sentimiento de pertenencia y el compromiso laboral. Pero, además, tiene otras utilidades: mejora las políticas y el funcionamiento interno, ayuda a los nuevos empleados a ubicarse, es una herramienta de cultura empresarial y puede ayudar a que se genere el clima laboral que buscamos, al asegurar que todos los empleados comprendan los planes y objetivos generales, además de su papel en el organigrama y de las relaciones dentro de él.

ANEXO V: Pasos para implantar una red social corporativa con éxito

Las razones por las que implantar una red social corporativa ya han sido ampliamente versadas aquí hasta hoy, desde ventajas para la comunicación interna, hasta avanzar hacia el concepto de empresa social, pasando por mejoras en la organización del trabajo, la innovación y la productividad. Pero aún después de desgranar estas virtudes, son muchas las empresas que se frenan en los primeros pasos, los que corresponden a la implantación de una red social corporativa. **¿Qué pasos seguir para llevar el proyecto a buen puerto? ¿Cómo hacer que todos aprovechen la red social al máximo?** Los expertos del sector tecnológico, especializados en la implantación de redes sociales corporativas coinciden en algunos puntos a tener en cuenta, a la hora de implantar una red social corporativa en una compañía:

1. Clarificar

No se aprueba lo que no se conoce, por lo que lo primero, antes de implantar una red social corporativa, es volver a **explicar**, tanto a directivos como mandos intermedios y staff, **qué es, para qué sirve y sobre todo, qué ventajas aporta a todos en la Compañía**. Optimizar su uso requerirá algunas modificaciones en procesos y formas de trabajo, es decir, un cambio cultural, y por lo tanto, generará algunas resistencias; pero estas se salvarán fácilmente si se anuncia que el cambio vendrá acompañado de beneficios tangibles como ahorro en tiempo y dinero, facilidades y eficiencia comercial, entre otras. En el caso de los departamentos de IT, será importante aclarar en qué medida afecta a la seguridad, por ejemplo, y qué supondrá en tareas de mantenimiento técnico, para no dejar espacio a la duda.

2. Preparar

Como en cada cambio en una organización, **es importante identificar a los actores**, y por lo tanto, a quienes estarán al mando en el proceso. Pueden intervenir varios departamentos, desde IT, o Recursos Humanos, hasta Comunicación, por ejemplo. Asignar roles, acotar responsabilidades y fijar objetivos, ayudará a una puesta en marcha ordenada y óptima.

3. Definir

Al hilo de lo anterior, y de cara a asignar tareas, es importante **definir antes qué se espera de la red social corporativa que vamos a implantar, y con qué recursos vamos a contar**. De este modo se podrán marcar objetivos a cumplir en su implantación y desarrollo, y metas a alcanzar en su uso. Al mismo tiempo, se podrá medir su efectividad y calibrar los recursos necesarios para su lanzamiento y posterior mantenimiento, también técnico y de seguridad.

4. Probar

Antes del lanzamiento final, es conveniente probar la red social corporativa con un modelo piloto, y una muestra de usuarios. De este modo se comprobará fehacientemente su usabilidad, y se detectarán elementos a pulir de cara a la apertura final a toda la plantilla.

5. Anunciar

Como comentábamos al principio, **parte del éxito de una red social corporativa radica en su aceptación por parte de los usuarios**. Por lo tanto, es necesario **implicar a los departamentos de Comunicación en su difusión, y la divulgación de sus ventajas**. Además de una campaña de comunicación interna, de arriba a abajo, se pueden realizar encuestas para medir la expectativa y anticiparse a barreras internas, y de acuerdo a estas, ofrecer respuestas positivas y resolutivas. Contar con la opinión a favor de los líderes, siempre presentes en cada organización, será fundamental para generalizar la asertividad frente a este cambio.

6. Medir

Una vez implantada la red social corporativa, y desde el primer minuto, **es recomendable medir el uso de la misma de acuerdo a distintos parámetros, tanto de frecuencia como en relación a los objetivos marcados**. De este modo, se podrán detectar a tiempo a algunos problemas o incidencias, anticiparse a otros, y corregir para que no se repitan en el futuro.

Fuente: <https://blog.prodware.es/6-pasos-para-implantar-una-red-social-corporativa-con-exito/#.YMKcRPIKJIU>

ANEXO VI: Módulos del programa de capacitación

MODULO1: Liderazgo y Coaching Organizacional

- Modelos Mentales como fuente de desarrollo personal y social.
- Responsabilidad proactiva del líder.
- Procesos de Coaching Organizacional.
- Plataformas de valores. Autogestión.
- Responsabilidad incondicional.

MODULO 2: Competencias Conversacionales y Emocionales.

- Autogestión Emocional. Emociones básicas.
- El vínculo entre emoción, interpretación, percepción, corporalidad, y acción.
- Tomar conciencia del poder de la comunicación en la generación de futuros deseados.
- Observaciones de juicios.

MODULO 3: Innovación, Agilidad y Creatividad

- La innovación en las organizaciones y la creatividad de las personas para fortalecer el liderazgo y desarrollo personal.
- Patrones de pensamiento, interacción y acción que limitan la innovación y la creatividad.
- El aprendizaje del espíritu emprendedor.
- La capacidad para la formulación y resolución creativa de los problemas.