

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Grado.



“Plan de mejoramiento en Comunicación Interna y Propuesta de capacitación en Liderazgo Coach en el Sanatorio Prof. León Morra”.

Nora Natalia Suarez.

DNI:29.451.048.

Legajo: VRHU14941.

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

Provincia de Córdoba, Capital.

Año 2021.

Agradecimientos

A Dios, por la oportunidad del maravilloso día de hoy.

A Juan Pablo Arce y Joaquin Arce por su inconmensurable amor.

A Cris, por su eterna paciencia y tolerancia.

Simplemente, gracias.

Resumen

El siguiente reporte de caso fue llevado a cabo en el sanatorio de salud mental "Profesor León Sebastián Morra", ubicado en la provincia de Córdoba, Capital. Fueron abordados los temas de comunicación interna y capacitación en liderazgo *coach*, y como estos aspectos influyen en la eficiencia y en el desempeño óptimo cotidiano. En el escenario, sin precedentes de pandemia, ha sido complejo la conservación de buenas prácticas de comunicación y capacitación. La comunicación interna se definió como un proceso en el cual intercambian, comprenden y comparten información de manera integral. La capacitación en liderazgo *coach*, desarrolló las competencias necesarias de los líderes. Mediante la inversión, se incorporaron acciones comunicativas y formativas, utilizando al máximo los recursos tecnológicos, logrando un incremento del 5% en la productividad y eficiencia de los colaboradores. La tecnología, además, permite articular de manera integral y eficiente todos los recursos del sanatorio. Se ha recomendado, en el futuro, contar con un departamento de recursos humanos y departamento de auditoría de comunicación interna.

Palabras clave: comunicación interna, liderazgo coach, eficiencia.

Abstract

The following case report was carried out at the "Professor León Sebastián Morra" mental health sanatorium, located in the province of Córdoba, Capital. The issues of internal communication and training in coach leadership were addressed, and how these aspects influence efficiency and optimal daily performance. In the unprecedented scenario of a pandemic, maintaining good communication and training practices has been complex. Internal communication was defined as a process in which they exchange, understand and share information in a comprehensive manner. The leadership training coach developed the necessary competencies of leaders. Through the investment, communication and training actions were incorporated, making maximum use of technological resources, achieving a 5% increase in employee productivity and efficiency. In addition, technology allows the comprehensive and efficient articulation of all sanatorium resources. It has been recommended, in the future, to have a human resources department and an internal communication audit department.

Key words: internal communication, coach leadership, efficiency.

Índice

Introducción.....	5
Análisis de situación.....	8
Pestel.....	9
Porter.....	11
Foda	12
Marco Teórico.....	16
Diagnóstico y Discusión.....	19
Plan de implementación.....	20
Objetivos.....	20
Alcance.....	20
Medición de la propuesta.....	24
Conclusión y Recomendaciones.....	26
Bibliografía.....	27
Anexos.....	30

Introducción

El presente trabajo analizará el mejoramiento de la comunicación interna y capacitación en liderazgo coach en el Sanatorio “Prof. León S. Morra”. La gestión estratégica de la administración del capital humano es imprescindible y vital para una organización. Los colaboradores son el activo más preciado de toda organización y son inherentes a la misión, visión y valores.

La comunicación interna debe estar en consonancia con los objetivos organizacionales de crecimiento y expansión, de esta manera, se potenciará la relación laboral cotidiana, propiciando el clima laboral del sanatorio. La capacitación de liderazgo coach es una herramienta, ad hoc, fortalecer los objetivos de la organización, estimulando el desarrollo de aptitudes, competencias y capacidades de los responsables de áreas, jefes y gerencia.

El sanatorio “Prof. León S. Morra” es una institución privada de salud mental, ubicada en la provincia de Córdoba, fundada en 1927 por el profesor, farmacéutico y médico cirujano, León S. Morra. En el año 1960 se incorporaron paulatinamente, los consultorios externos, contemplando disciplinas como medicina, psicología, neurología, nutrición, trabajo social, rehabilitación, fisioterapia. Para el año 1996, se crea el Servicio de Hospital de Día. El modelo de atención integral del sanatorio permitió el incremento de los profesionales en el área de la red prestacional, con una cartilla de más de 30 prestadores en el interior provincial y una planta permanente en el sanatorio de más de 200 empleados entre las áreas técnico-administrativa, profesional, mantenimiento y auxiliares, sin contemplar la tercerización del área de economato, limpieza, seguridad, y laboratorio.

Este contexto de pandemia, el cual afecta a nivel global, exige la adaptación y colaboración por parte de todos los ámbitos de la organización. La comunicación interna es primordial para fortalecer vínculos, brindando información, participación e interacción entre los distintos departamentos del sanatorio. La insuficiencia en los canales de comunicación interna afecta de manera directa al sanatorio, al no establecer un plan de comunicación, se produce en los colaboradores la falta información, existencia de preocupaciones, estrés laboral, escasez de reconocimiento y valoración por parte de los líderes, dando lugar a la comunicación informal, donde la clandestinidad de información se convierte en rumores, incertidumbres, miedos, logrando en ciertas ocasiones, crisis y clima laboral no deseado. La falta de capacitación en liderazgo

coach, dificulta la resolución en problemáticas del día a día, tales como, resolución de problemáticas cotidianas, ausentismos injustificados, baja productividad en la jornada laboral, conflictos entre colegas, entre otros. Con la ausencia de sistemas de seguimiento y control, como encuestas de satisfacción laboral, evaluaciones de desempeño y *feedback* continuos, se genera una deficiencia en el compromiso laboral. Esto impide el involucramiento colectivo hacia el proyecto de la organización.

A continuación, se mencionarán ejemplos de antecedentes relacionados con la temática seleccionada.

Como antecedente de liderazgo *coach*, se menciona una investigación en la ciudad de *São Paulo*, en el Hospital General Privado, realizada por Cardoso, M., Ramos, L., y D' Innocenzo, M. (2011). Publicaron para la *Revista de la Escuela de Enfermería de la USP*. En el estudio evaluaron el liderazgo que ejercen los enfermeros, utilizando el *coaching* como herramienta de gestión, para identificar, medir y analizar la adquisición de competencias percibidas por los enfermeros que actúan como *coach*. Utilizaron una encuesta y los resultados mostraron un enfoque en comunicación, dar y recibir retroalimentación, dar y ganar poder y ejercer influencia.

Su vinculación con el reporte, data sobre la importancia del líder *coach* en una organización, exponiendo las competencias y llevándolas a la práctica, haciendo hincapié, en que, un liderazgo fuerte hace que una buena organización, sea aún mejor.

Zulma Ortiz, et al. (2020), publicó un artículo de investigación para la revista de Conicet digital, procedente del Instituto de Investigaciones Epidemiológicas - Academia Nacional de Medicina, Buenos Aires, Argentina, 2020, donde analizan el informe que contempla el clima organizacional y condiciones de trabajo del personal de salud. Dicho informe, como orienta su título, refleja el resultado de la encuesta online realizada a colaboradores del ámbito salud. (Ortiz, et al. 2020). El estudio demuestra el impacto de la pandemia en de la fuerza laboral indicando el deterioro progresivo en las condiciones y el ambiente de trabajo. Una de las preocupaciones derivada de la fragilidad o ausencia de estrategias de comunicación organizacional, afectando el rol del profesional de salud como mediador en el proceso de circulación de información vinculada a la pandemia. Se registraron tensiones, así como conflictos derivados de ausentismo y licencias. Expone la ausencia de contención desde el área de recursos humanos y: “advierte la emergencia y la urgencia obligan a acelerar los refuerzos de

infraestructura y recursos, así como conocer, reconocer y abordar las necesidades y demandas del personal de salud”. (pp.21-22).

La vinculación de dicha investigación con la temática seleccionada es en función a la importancia de trabajo de campo interdisciplinario. La encuesta evalúa la respuesta de los colaboradores para reforzar las relaciones interpersonales en la organización. Es fundamental promover las buenas prácticas en comunicación y capacitación constante en los distintos departamentos, para lograr un ambiente favorable, en aras de los objetivos de la organización.

La tesis 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” de Abilar, Brizuela (2017), Universidad de la Defensa Nacional Centro Regional Universitario Córdoba -IUA-2017, indagan de qué manera puede mejorar la comunicación entre la dirección, recursos humanos y los doctores de un centro de salud ubicado en la provincia de La Rioja capital, en la República Argentina. Tiene como finalidad analizar los problemas y necesidades existentes en la organización, como por ejemplo mejorar la comunicación interna.

La tesis presentada se relaciona con la temática elegida buscando implementar herramientas y técnicas de comunicación multidireccional. El análisis arroja resultados no deseados por cualquier tipo de organización, ya que existen ausencias injustificadas, los colaboradores se retiran antes de finalizar su jornada laboral, y muestran deficiencia en la calidad de los servicios de atención médica.

Es de suma relevancia establecer un plan sólido de comunicación interna en el sanatorio “Prof. León S. Morra”. Tras el incremento de los colaboradores del sanatorio, en relación de dependencia y tercerizados, se presenta la problemática al momento de comunicar de forma integral los distintos departamentos. Es fundamental establecer estrategias de comunicación interna, y así, desde luego, mejorar la eficiencia en la gestión, satisfaciendo las necesidades de sus colaboradores. Al implementar programas de capacitaciones en liderazgo *coach*, se desarrollarán las competencias necesarias de los líderes, identificando de esta manera carencias y aspectos a trabajar para mejorar el desempeño y lograr cumplir con los objetivos del sanatorio.

Análisis de la situación

El sanatorio Morra, cuenta con un equipo interdisciplinario, compuesto por médicos clínicos, médicos especialistas en medicina interna, médicos psiquiatras especialistas en adultos, niños, adolescentes, neurología, medicina laboral, psicólogos clínicos con formación específica en trastornos de ansiedad, fobias y trastornos obsesivos compulsivos, violencia familiar y equidad de género. El sanatorio se encuentra distribuido en los siguientes departamentos: área de enfermería, donde además se realizan talleres de formación en salud mental para auxiliares. El área de rehabilitación, donde actualmente, la mayor parte de los talleres se desarrollan cumpliendo con los protocolos que demanda el contexto de pandemia. Los acompañantes terapéuticos, conducen el proceso de internación y externación conforme indicación profesional. Un equipo de nutricionistas prepara menús personales para cada paciente acorde requerimiento. Bioquímicos, fisioterapeutas, colaboran a demanda específica. Los equipos interdisciplinarios de atención domiciliaria, se encuentran realizando el seguimiento de pacientes mediante la modalidad de telemedicina.

En este nuevo escenario de pandemia, sin precedentes, es complejo mantener las buenas prácticas de comunicación y capacitación en las organizaciones, debido a que, se debe establecer y ejercer protocolos de bioseguridad, garantizando la salud y el bienestar de toda la organización, adecuándose a las exigencias del contexto y utilizando la tecnología como estrategia aliada, la cual debe estar adaptada a la organización como una herramienta fundamental para la eficiencia en comunicación.

La comunicación interna es esencial en toda organización, con la premisa “*todo comunica*” del teórico, filósofo y psicólogo Paul Watzlawick, se destaca la importancia de como comunicar en forma verbal, escrita e incluso corporal. Los colaboradores no solo necesitan motivación y apoyo por parte de los líderes, si no también sentirse seguros y protegidos en el día a día. A su vez, los líderes deberán contar con la capacidad de transformación en la organización para superar un gran reto: lograr satisfacción laboral y poder avanzar, con eficiencia, hacia la excelencia en atención integral del sanatorio.

Para lograr un modelo de gestión óptimo y funcional, se necesitan planes de comunicación interna transparentes y eficientes, y capacitación en liderazgo *coach*

profesional claro. Deben estar alineados los intereses de los colaboradores en congruencia con los objetivos del sanatorio.

En participación de los distintos niveles y sectores implicados, se deberá promover el desarrollo de acciones comunicativas y formativas, dirigidas a los distintos departamentos y en forma integral. Incorporando canales de comunicación para informar, acerca de, instrucciones, procedimientos y protocolos actualizados, sugerencias.

Impulsar la capacitación en liderazgo coach, permitiendo a los responsables de áreas, jefes y gerentes, la toma de decisiones estratégicas y resoluciones en problemáticas cotidianas. Realizando evaluaciones de desempeño con la finalidad de informar la performance de sus tareas. Generando feedback continuo, sin limitarlo a reuniones formales de revisión del desempeño, para que el colaborador clarifique, refuerce y optimice su rendimiento cotidiano en la clínica. Así mismo, se podrá elaborar encuestas de satisfacción laboral, lo que permitirá lograr conocer distintas opiniones y vincular al colaborador con los objetivos de la clínica.

A continuación, y siguiendo en estudio el macroentorno del sanatorio Morra, se lleva a cabo la estructura del Análisis *PESTEL*.

Según (Parada, 2015),

“La herramienta de análisis *PESTEL* es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos”.

Factor político: Existen más de 700 partidos políticos en Argentina, es un número el cual imposibilita la unión y cooperación entre estos grupos. El día 19 de marzo de 2020 se declara la cuarentena a nivel nacional y el Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU), por pandemia de coronavirus en Argentina. Seguidamente se actualizo el DNU según el requerimiento de la situación, entre uno de los cuales, activó restricciones en todo el país. A pesar de esta decisión, varios gobernantes estaban en desacuerdo. La renuncia del ministro de salud Ginez González García, en febrero del 2021, tras el escándalo por las “vacunas vip”, nos muestra la corrupción que existe en Argentina. Tras este hecho, asume como nueva ministra de salud, Carla Vizzotti, médica infectóloga, especializada en el control de enfermedades inmunoprevenibles. En

consecuencia, debido a las restricciones obligatorias, los pacientes internados debían cumplir con el DNU decretado, algunos se vieron afectados en los tratamientos, al no poder recibir a sus seres queridos, prolongando su internación para controles más exhaustivos. Los colaboradores acreditan como personal esencial, sin inconvenientes para circular hacia sus puestos de trabajo, con permisos especiales otorgados por el ministerio de salud, a través de la aplicación *CUIDAR* (sistema de prevención y cuidado del ciudadano contra el covid-19).

Según Mario Riorda (2020)

“uno de los problemas más serios de los gobiernos es la incapacidad de discernir los conceptos de riesgo y crisis, así como errar en la implementación por no comprender esa diferencia”. (p.20).

Factor económico: La economía en Argentina tiene severos desequilibrios, 6 de cada 10 personas se encuentra bajo la línea de pobreza, la falta de equidad es notable, en consecuencia, varios sectores de la población no cuentan con ingresos fijos, impidiendo cubrir los gastos que implica la atención o internación en el sanatorio. El nivel de desempleo es alto, desfavoreciendo a los pacientes que están en tratamiento y que, al mismo tiempo, están enfrentando la reinserción laboral. El sanatorio es financiado por obras sociales y prepagas, la mayoría de los pacientes son afiliados a *PAMI*. Los constantes cambios en los modelos de financiación de obras sociales pueden perjudicar los ingresos económicos del sanatorio.

Factor social: 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. El 90% de los pacientes pertenece a la provincia de Córdoba, el 10% de los pacientes pertenecen a la provincia de La Rioja, San Luis, San Juan, Mendoza, Santiago del Estero. El abuso y consumo de sustancia es una de las patologías más frecuentes y abarca un 70% de los pacientes. Los cuadros con menor frecuencia son los trastornos de ansiedad, estos son tratados en consultorios externos. Se tratan patologías duales como el consumo de sustancias asociados a otros cuadros psiquiátricos, como depresión, trastornos psicóticos o trastornos bipolares, suicidio y violencia. El contexto pandemia, impide la realización del cronograma de actividades en el sanatorio, como reuniones familiares, grupos de reflexión y debate sobre temáticas que colaboran con la reinserción social, entre otros.

Factor tecnológico: En diciembre del 2018, se puso en marcha la historia clínica electrónica, lo cual permite un eficiente acceso a la información de los pacientes. La institución lleva adelante más de 50 protocolos de investigación con psicofármacos y más de 100 protocolos de investigación epidemiológica, 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 en las cuales obtuvieron excelentes calificaciones de parte de los auditores.

Factores ecológicos: El área de Residuos Peligrosos es la autoridad de aplicación de la Ley de Residuos Peligrosos N° 8.973/03 y su Decreto Reglamentario 2.149/2003 de adhesión a la Ley Nacional 24.051.

Factores legales: El Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) del Poder Ejecutivo Nacional. Ley N° 27.541, el Decreto N.º 260 del 12 de marzo de 2020 y su modificatorio N° 287 del 17 de marzo de 2020. Así como la Ley Provincial N.º 10.690.

Infiriendo en el microentorno del sanatorio, se utiliza como herramienta, las cinco fuerzas de Porter, determinando la rentabilidad a largo plazo y dando forma a la competencia.

Rivalidad entre competidores: Podemos mencionar la Clínica Privada Saint Michel, con una amplia recomendación por parte de los pacientes, Clínica Privada De Reposo Miravet, Clínica Meelar, Clínica San Nicolás y al Hospital Neuropsiquiátrico de Córdoba. Estos competidores directos, en igual forma que el sanatorio Morra, tienen como objetivo un grupo específico de clientes/pacientes. Están enriquecidos con la calidad de atención, acortan las distancias demográficas con asistencias en otras clínicas de alianza. La rivalidad es alta en relación con los competidores, a pesar de la trayectoria del sanatorio Morra, las demás clínicas, de manera similar, poseen calidad en atención y están cercanas a ésta.

Amenaza de nuevos entrantes: La patología que trata el sanatorio requiere una gran inversión inicial en recursos materiales, tecnológicos y humanos. Los pacientes se identifican con la organización y con los servicios que brinda, a pesar del contexto pandemia, que se está transitando, se respetan todos los protocolos de bioseguridad para

la tranquilidad de los pacientes. Existen clínicas de la gama interdisciplinaria, sin embargo, podemos sostener que el sanatorio Morra es pionero en este ámbito. Frente a los costos de inversión y la inestabilidad económica que destaca, resulta inasequible pensar, en este contexto de pandemia, con la probabilidad de inversiones privadas en Argentina. Se determina por estas causas que la amenaza frente a nuevos entrantes es baja.

Amenazas de productos o servicios sustitutos: La clínica posee sus pacientes con perfil en patologías dual (sustancias-depresión, sustancias-trastornos bipolares, por dar ejemplos). En la actualidad se está incursionando en la medicina alternativa. Implican el uso, con fines médicos, son la utilización de plantas, aceites, minerales, terapias espirituales y técnicas y ejercicios manuales aplicados para tratar, diagnosticar y prevenir las enfermedades. Ciertos pacientes pueden optar por estos nuevos mecanismos, algunos lo toman como modas. Teniendo en cuenta la accesibilidad económica y las cercanías de los lugares donde poder adquirir este tipo de productos o servicio de medicina alternativa, detectamos que la amenaza frente a productos o servicios es muy baja o inexistente.

Poder de negociación de los proveedores y clientes: Este poder está relacionado con una negociación imperiosa. Las farmacias, las cuales emiten bonificación y descuentos al cliente, indica que el poder de estos proveedores es alto. Hacemos referencia en las obras sociales y el poder de negociación con las mismas. Es relevante la negociación en las cartillas de las distintas obras sociales, ya que existe un abanico de posibilidades en descuentos. Actualmente, *PAMI* es la que predomina entre todas.

Por último, pero no menos importante, se presentará el análisis situacional, utilizando la herramienta *FODA*. Las fortalezas y las debilidades, hacen referencia a los factores internos de la organización, en dichos factores existe un nivel de control. Las oportunidades y amenazas, hacen referencia a factores externos que afectan a la organización, sobre estos factores existe menos capacidad de control.

Entre las fortalezas destacamos del sanatorio su antigüedad en la actividad y trayectoria. La incorporación del sistema de historias clínicas electrónicas logra disminuir el tiempo de búsqueda de pacientes. La cobertura de distintas patologías, es decir la interdisciplina, permite que los pacientes que presentan diversos diagnósticos

puedan tratarse en el mismo sanatorio. Actualmente, es la única clínica que realiza actividades de investigación y capacitaciones para residentes. Gracias a su infraestructura con superficie cubierta en 7 mil metros cuadrados, sobre un terreno de 15 mil metros cuadrados, cuenta con disposición para internaciones, además de la atención ambulatoria y los dispositivos intermedios. Su amplio espacio verde permite relajarse, para no hacer sentir, al paciente, en un estado de ostracismo y privado de su libertad, pudiendo experimentar conexión con la naturaleza.

Se detalla a continuación las debilidades detectadas en el sanatorio. La deficiencia de la comunicación interna es una grave debilidad, sobre todo por las circunstancias en las que actualmente se viven. No existen auditorías de comunicación organizacional, y ningún tipo de práctica de relación interpersonal e interdepartamental, a pesar de las tecnologías, como herramienta imprescindible, no son utilizadas por la clínica. Falta de capacitación en liderazgo, dificultando la resolución en reducción de conflictos de interés, tensiones y malestares entre los colaboradores. Desgano y falta de voluntad para realizar las tareas cotidianas. No se realizan evaluaciones de desempeño, *feedback*, encuestas de satisfacción laboral, en consecuencia, afectan la implicación profesional, la eficacia y la calidad del trabajo en ciertas áreas. La falta de capacitación en liderazgo *coach* hace que el trabajo sea individualista, dejando de lado el trabajo en equipo. Los planes de carrera son limitados. El desarrollo profesional es selectivo. El ausentismo, implica mayor carga laboral en la jornada de colegas, ya que deben cumplir con las demandas de los pacientes. Los cronogramas de actividades semanales fueron suspendidos por causa de la pandemia, esto implica que varios profesionales, como, por ejemplo, en laborterapia, cesen sus tareas en la organización.

Las oportunidades son amplias si son congruentes a los planes estratégicos del sanatorio. Organizar la comunicación a partir de una estructura multidireccional, utilizando recursos tecnológicos actualizados, permitiendo relacionar e integrar los distintos departamentos del sanatorio. Incorporar registros evaluativos, como la realización de encuestas de satisfacción laboral, evaluaciones de desempeño, mejorando las relaciones interpersonales. Promover *feedback* continuos, con el fin de impulsar hacia la excelencia en atención integral. La realización de talleres de capacitación en liderazgo *coach*, a través de videoconferencias. El respaldo y la recomendación de los pacientes, demuestra la confianza en los profesionales y la infraestructura del sanatorio. El enfoque en ampliar el horizonte en otras obras sociales puede llegar a beneficiar a

una gran variedad de usuarios. Las alianzas estratégicas con otros institutos de salud, proporciona a los pacientes, demográficamente distribuidos en el interior de la provincia, a formar parte de la atención médica. Los hallazgos en investigaciones permiten el reconocimiento a nivel salud mostrando el talento en el capital humano que posee el sanatorio. *ANMAT* realizó diferentes evaluaciones en la cual obtuvieron excelentes calificaciones de parte de los auditores, con lo cual, aumenta el prestigio y la confiabilidad de la clínica.

Finalmente se analizan las amenazas. Los colaboradores pueden recibir mejores ofertas laborales y con mejoras en sus salarios, pondrán en la balanza su situación económica y antigüedad en el sanatorio, optando por mayores ingresos y beneficios. Las clínicas interdisciplinarias con mejor calidad en atención pueden atraer a pacientes insatisfechos del sanatorio Morra. Estas clínicas disponen del capital humano, tecnológico y material pertinente. La disposición financiera de los pacientes, pueden tener problemas de ingresos para cubrir los gastos en el sanatorio, ya que la situación económica por el cual está atravesando el país es un permanente peligro. El atraso en el pago por parte de las obras sociales puede afectar la situación financiera del sanatorio, generando una crisis en la organización. La existencia de una baja calidad en atención por parte de las clínicas aliadas y anexos al sanatorio, perjudicarían la reputación del sanatorio Morra.

En función a la información relevante recabada, se infiere en un escenario de pandemia que se atraviesa a nivel global, el sanatorio debe decidir mejorar la comunicación interna, ya que está directamente relacionada con la misión, visión y valores del sanatorio.

Entre los colaboradores predomina el miedo, la incertidumbre, ansiedades, cansancio y preocupaciones cotidianas. Sin poder recurrir a un líder el cual pueda brindarles tranquilidad, seguridad y resiliencia. El sanatorio está beneficiado por su trayectoria, profesionalismo y tecnología, pero no contempla las necesidades urgentes de su potencial capital humano, sin él, no se podrán cumplir los objetivos del sanatorio.

Las principales causas del problema detectados son: la ausencia de canales o planes comunicación interna y la falta de capacitación en liderazgo coach.

El sanatorio debe optar por implementar herramientas en comunicación interna para afianzar las relaciones laborales, favoreciendo satisfactoriamente al clima laboral y fortaleciendo el sentido de pertenencia de cada colaborador.

La capacitación en liderazgo reflejara los desafíos y metas a superar de los líderes de equipo. Mostrará el nivel de competencias, la capacidad de adaptación, la gestión para la resolución de problemáticas cotidianas, tales como, incertidumbres y temores de los colaboradores, generando feedback continuo para desarrollar mejor calidad en el desempeño de los colaboradores.

La comunicación interna y la capacitación en liderazgo deben brindarse, utilizando al máximo los recursos tecnológicos para actualizar continuamente la funcionalidad del sanatorio, optimizando los tiempos en cada jornada laboral, contando con la predisposición y cooperación de los colaboradores, jefes y directivos.

Marco teórico

En este capítulo se desarrollarán los distintos conceptos troncales de este reporte y temática seleccionada.

Comunicación interna

Como define Chiavenato (2009),

“la comunicación es la transferencia de información de una persona a otra. La comunicación es un fenómeno en el que el emisor influye en el receptor y revela algo al receptor. También es el proceso mediante el cual personas intercambian, comprenden y comparten información, para influir en el comportamiento de otras.

Las organizaciones no existen ni operan sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes”. (Chiavenato, 2009. p. 50).

Mencionando a Sotillo Hidalgo (2012) define:

La integración de elementos de comunicación interna en las operaciones cotidianas y el compromiso de la dirección, integrado con la tecnología adecuada, son requisitos indispensables en proporción a los propósitos de las organizaciones. (Sotillo Hidalgo, 2012).

Como manifiestan los autores, la comunicación interna es fundamental para lograr la eficiencia de una organización, gestionándola como un sistema integrador, sinérgico y coherente. Cabe destacar, en base a la tecnología utilizada, para implementar el mejoramiento en comunicación interna, se debe capacitar en actualizaciones, permanentemente, para su optimización en consonancia de objetivos.

Liderazgo coach

Define Chiavenato, 2009:

La capacidad para influir, persuadir y motivar a los subalternos está fuertemente relacionada con el poder que los demás perciben en el líder. (Chiavenato, 2009).

Seguidamente se cita a los autores Salas Vallina, López Cabrales, Alegre & Fernández (2017):

“La importancia del liderazgo transformacional, es decir, ser positivo, constituir un punto de referencia, preocuparse por las necesidades de los empleados y dedicar recursos a su capacitación desde una perspectiva humana, no solo mejora el desarrollo profesional, sino que promueve actitudes positivas en el trabajo”. (Salas Vallina, Alegre & Fernández, 2017. pp. 314-338).

Peter Hawkins, en su libro *Leadership team coaching* (2011), define:

El liderazgo transformador es el proceso de involucramiento colectivo en el compromiso y con la participación de todos los grupos de interés más importantes dirigidos a un cambio radical donde se compartan esfuerzos, valores y una misma visión. (Hawkins, 2011).

En concordancia con los autores citados, influencia, persuasión, motivación, dedicación, involucramiento, compromiso, son acciones que identifican a un líder. Se destaca, además, que el líder debe servir de buen ejemplo hacia el resto del equipo, para lograr cambios radicales favorables en las relaciones laborales cotidianas.

Los colaboradores del sanatorio, son seres que deben ser liderados, ofreciéndoles autonomía y libertad para realizar las tareas, con el grado de orientación que amerita el liderazgo.

Red Social Corporativa

Señala Nerea Nuevo (2018),

“una red social interna constituye, por definición, un espacio virtual donde todos los profesionales de una empresa pueden interactuar y agruparse entre sí con independencia de su rango o posición, generando flujos de información libre y natural”. (Nuevo, 2018).

Por ser una herramienta tecnológica, la red social corporativa, debe estar adaptada en base de los requerimientos de cada organización y en actualización continua, para lograr cumplir su objetivo.

Se sostiene que la comunicación interna en el sanatorio es de gran relevancia, ya que su mejoramiento impactara positivamente y de manera integral en la organización. La capacitación en liderazgo coach a los mandos medios, generará una perspectiva y aporte de gran valor hacia los colaboradores. La herramienta tecnológica de red social, minimiza la brecha en comunicación, optimizando tiempo y recursos.

Diagnóstico y Discusión

Durante el desarrollo de las actividades cotidianas del Sanatorio León S. Morra, se infravalora la comunicación interna, pasando por niveles informales, generando incertidumbres, preocupaciones y miedo por la falta de información en los colaboradores. Se detecta la carencia de canales de comunicación interna, lo cual, es un problema que afecta de forma directa al sanatorio, influyendo en la eficiencia y el desempeño óptimo.

La ausencia de capacitación en liderazgo *coach*, en los mandos medios, impide la delegación de tareas y la autonomía en la labor diaria, inadvertidamente, disminuyendo la motivación hacia el resto del equipo, descuidando la calidad de los servicios a los pacientes.

El sanatorio cuenta con los medios y recursos necesarios para invertir en comunicación interna y capacitación en liderazgo *coach*, así, mejorará las relaciones cotidianas y la eficiencia en cada performance.

Las herramientas tecnológicas, favorecen y optimizan la productividad. En una era digital, como la actual, es fundamental mantenerse actualizados permanentemente, para así, aumentar la cooperación entre los distintos departamentos, fortalecer vínculos, y, al mismo tiempo, integrarlos y comunicarlos.

Las premisas infieren la conclusión que, la comunicación interna en el sanatorio, es una arteria vital la cual se debe mejorar eficientemente para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

La capacitación en liderazgo *coach*, permitirá a los mandos medios conocer en profundidad a los colaboradores, saber sus opiniones, brindar credibilidad, afianzar las relaciones, generar retroalimentación, son acciones que forman parte del crecimiento de la clínica.

Capacitar a los líderes incrementa la confianza, la transparencia y eficiencia en el rol del profesional.

Debe instaurarse un plan de implementación que permita lograr los objetivos, estando alineado juntamente con la misión, visión y valores del sanatorio.

Plan de implementación

Objetivo general

Implementar un plan de comunicación interna como fuente información y comunicación entre los distintos departamentos y formar en liderazgo *coach* a los responsables de áreas, jefes y gerente del Sanatorio Prof. León Morra, así, lograr un incremento del 5% en la productividad de los colaboradores.

Objetivos específicos

Integrar la comunicación interna, con herramientas tecnológicas, manteniendo la optimización del flujo de información.

Capacitar en liderazgo *coach* a los responsables de áreas, jefes y gerentes, enriqueciendo sus competencias.

Fortalecer la articulación laboral en el sanatorio, así, mejorar el compromiso y desempeño de los colaboradores.

Alcance geográfico

El plan de comunicación interna y liderazgo *coach*, se desarrollará en Sanatorio “Prof. León S. Morra”, en la ciudad de Córdoba, Argentina.

Alcance temporal

La implementación del plan será a partir del mes julio del 2021, hasta diciembre del 2021, contemplando los protocolos en las actividades que se realizarán.

Acciones

Integrar la comunicación interna, con herramientas tecnológicas, manteniendo la optimización del flujo de información.

La incorporación de una Red Social Corporativa, como herramienta digital, para la comunicación interna, será de manera integrada y equilibrada en los distintos departamentos y áreas. Permite una mejora en los procesos internos, reducir el número de canales y plataformas que el colaborador utiliza en su jornada laboral.

La integración de la comunicación interna mantiene un clima propicio para la productividad y el desempeño de los colaboradores, brindando transparencia en el flujo

de circulación de la información, afianzando el sentido de pertenencia respecto al sanatorio.

El equilibrio debe establecerse en todos los ámbitos para simplificar brechas comunicativas y no dar lugar a mensajes distorsionados o rumores, los cuales podrían generar crisis o conflictos a nivel organizacional.

La adaptación a las herramientas tecnológicas, tendrán como función favorecer estructuralmente el objetivo del sanatorio, ofreciendo consistencia en un entorno único y flexible. La Red Social Corporativa, es un aspecto clave para implicar al colaborador y responder rápidamente a sus necesidades.

La tecnología impulsa al desarrollo de la innovación, aprendizaje continuo, proactividad, aumento de productividad y eficiencia, cubriendo las necesidades y permitiendo al sanatorio estar actualizado y manteniendo a los colaboradores en un continuo desarrollo de trabajo en equipo, de esta manera, lograra orientarse hacia el objetivo de excelencia en calidad de atención en el sanatorio.

Teniendo en cuenta que el sanatorio utiliza tecnología, solo es empleada de manera circunstancial y de forma automática, como por ejemplo programas de *Microsoft Office (word, excel, power point)*.

La incorporación de historias clínicas digitales es un gran avance tecnológico que el sanatorio incrementó en eficiencia de procesos de los pacientes.

Ahora bien, para perfeccionar el sistema digital y lograr una comunicación interna integral, el sanatorio debe adquirir un *Router*, permitiendo una mejor conexión en red. Se agregarán 6 (seis) computadoras, distribuidas estratégicamente entre las áreas que no cuenten con acceso a la información digitalizada directa.

La instalación será realizada por el personal de sistemas capacitado, lo cual no generará un costo adicional. El valor de la Red Social Corporativa anual es de \$1.150.000 (pesos un millón ciento cincuenta mil). El valor del Router es de \$98.000 (pesos noventa y ocho mil). Las computadoras se adquieren a un costo de \$495.000 (pesos cuatrocientos noventa y cinco mil). El costo total será de \$1.743.000 (pesos un millón setecientos cuarenta y tres mil).

La adquisición de las computadoras, *router* y la incorporación de la Red Social Corporativa, debe realizarse dentro del mes de julio, agosto y septiembre del 2021.

Capacitar en liderazgo coach a los responsables de áreas, jefes y gerentes, enriqueciendo sus competencias:

Se realizará desde la plataforma *Google meet* (video conferencias), el taller de capacitación de liderazgo *coach*, el cual contará con la participación de responsables de área, gerencia y mandos medios (según el organigrama presentado por el sanatorio).

El taller está destinado a desafiar este nuevo contexto de pandemia que se transita, brindando a los líderes, las competencias necesarias para afrontar las dificultades del día a día, aminorando niveles de preocupación, ansiedad e incertidumbre de los colaboradores. Así mismo, elevar el rendimiento en los equipos de trabajo, enriqueciendo los procesos de feedback continuos y la realización de evaluaciones de desempeño. Alineando los objetivos individuales con los objetivos del sanatorio.

En esta acción se contratará a la consultora *B&C Capacitación y Coaching*, con experiencia en formación de liderazgo *coach*. El compromiso de asistencia es de carácter obligatorio. Cuenta con 20 jornadas de capacitación, 2 veces por semana y de 1 hora y 30 minutos, cada una. Dicho taller se realizará dentro de la jornada laboral.

El valor total de los honorarios por el servicio de las 20 jornadas del taller es de \$400.000 (pesos cuatrocientos mil). El taller incluye guías de liderazgo *coach* en formato pdf.

Tendrá comienzo en el mes de noviembre, culminando la capacitación en el mes de diciembre del 2021.

Fortalecer la articulación laboral en el sanatorio, así, mejorar el compromiso y desempeño de los colaboradores.

Con la tecnología como aliada, se articulan nuevas formas de interrelacionarse, de informar y de generar felicidad laboral.

Para sistematizar criterios, se realizarán encuestas de satisfacción laboral, evaluaciones de desempeño y conversaciones de *feedback* continuos.

La consultora *B&C Capacitación y Coaching*, será la encargada de distribuir (vía *email*), entre los colaboradores de los distintos departamentos, una encuesta de

satisfacción laboral. Además, proporcionara las evaluaciones de desempeño a los responsables de cada departamento para que sean realizadas a los colaboradores de cada equipo.

Una vez recabada la información, la consultora enviará los resultados los cuales mostraran las áreas que necesitan modificar y mejorar los procesos de la clínica.

Con los resultados obtenidos cada líder deberá realizar la devolución *feedback* correspondiente a los equipos de colaboradores de cada departamento.

El costo por los honorarios de la consultora para esta acción será de \$240.000 (pesos doscientos cuarenta mil).

Dicha acción se implementará en el mes de diciembre del 2021, luego de la finalización de las capacitaciones de liderazgo *coach*.

Con el fin de enriquecer y desarrollar las competencias de los líderes las evaluaciones de desempeño se realizarán fines de febrero y hasta fines de marzo, el *feedback* correspondiente.

El seguimiento y análisis de las acciones en el plan de comunicación interna, es fundamental, nos permitirá medir el grado de adhesión de los colaboradores a los objetivos del sanatorio.

La capacitación en liderazgo *coach* favorecerá la optimización de las competencias de los profesionales y el vínculo, interacción y retroalimentación con los colaboradores.

Medición de la propuesta

Para la determinación del marco temporal de la implementación, se utilizará el Diagrama de Gantt, en el cual, se expondrá el cronograma de actividades previstas, presentando el inicio y fin para de cada una de las acciones planteadas.

Propuestas Cronograma de Actividades	Meses									
	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Enero	Feb.	Marzo	
Plan de Comunicación interna y Capacitación en liderazgo coach	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Red Social Corporativa	■	■								
Instalación de Red Social Corporativa		■								
Adquisición de Router	■									
Instalación de Router		■								
Adquisición de Pc	■	■								
Instalación de Pc		■	■							
Puesta en marcha de instalaciones				■	■	■	■	■	■	■
Mantenimiento de sistemas					■	■	■	■	■	■
Taller de capacitación en liderazgo coach					■	■				
Encuesta de satisfacción laboral						■	■			
Evaluaciones de desempeño								■	■	
Feedback									■	■

Fuente, elaboración propia.

Propuesta de medición o evaluación de las acciones ROI

Con la información financiera, brindada por el sanatorio, se observa que el resultado final al 30/12/2018 fue de \$ 63.573.214,31. Incrementándose un 53.8% los valores inflacionarios del 2019, un 36.1% en 2020 y un 17.6% en lo que transcurre del 2021, siendo el resultado final \$156.493.373,5 la base de cálculo para la mejora en la productividad un 5%.

La fórmula para el cálculo de ROI, será:

Beneficio de la propuesta - Costo de la Propuesta x 100

Costo de la propuesta

$7.824.668,67 - 2383000$ x 100

2383000

ROI = 228%

Como resultado de la propuesta, el ROI determina un mayor beneficio frente a un menor costo. Generando productividad para el Sanatorio “Prof. León S. Morra”.
Invirtiendo \$100 se obtendrá un retorno de \$228.

Conclusiones y recomendaciones

El sanatorio “Prof. León S. Morra”, como institución de salud mental, se reconoce por su experiencia y trayectoria.

El problema principal que se detecta es la falta de canales de comunicación interna, por esta razón, disminuye la optimización, la productividad y la eficiencia en el desarrollo de las actividades cotidianas del sanatorio, obteniendo como resultado, bajos rendimientos de los colaboradores.

Cabe destacar que la falta de capacitación en liderazgo *coach*, por consiguiente, genera en los líderes de equipos desconciertos en la resolución de problemáticas cotidianas, fomentando entornos de clima desfavorables.

En este escenario de pandemia, sin precedentes, el sanatorio debe optar por fortalecer las relaciones interdepartamentales.

Implementar un plan de comunicación interna como fuente información y comunicación entre los distintos departamentos, contribuye con el sanatorio, mejorando la circulación de la información y la eficiencia en la operatividad, reforzando los valores, misión y visión.

Se tiene en cuenta la importancia de la capacitación en liderazgo *coach*, al gestionar espacios de trabajo cooperativo, proactivo y de *feedback* continuo, generando confianza y transparencia en la interacción laboral.

La tecnología, además, permite articular de manera integral y eficiente todos los recursos del sanatorio. Con el objetivo de conocer el capital humano de la clínica y determinar la realidad que perciben los colaboradores, es de suma utilidad la medición del clima.

Un aspecto fundamental para la clínica, es la medición del clima, el cual mostrará en profundidad las necesidades urgentes e importantes que perciben los colaboradores.

Se recomienda considerar la incorporación del departamento de recursos humanos y auditoría en comunicación interna para llevar un registro y control en la gestión de la clínica.

Bibliografía

Alles, M. (2015). Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias Nueva edición actualizada. Granica. Argentina, España, México, Chile, Uruguay. (p.10)

Casco Pirri, A. Guillen Gestoso, C. (2010). Psicología del trabajo: gestión de los recursos humanos. Skill Management. España: Ariel.

Chiavenato, I. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones segunda edición. p.307 (2009)

Snell, S., Bohlander, G. Administración de Recursos Humanos 16a. Ed (2013). Cengage Learning Editores, S.A.

Werther, W., Davis K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Sexta edición

Ortiz, Z., Antonietti, L., Capriati, A., Ramos, S., Romero, M., Mariani, J., Ortiz, F., ... Pecheny, M. (2020). Preocupaciones y demandas frente a covid-19. Encuesta al personal de salud. *Revista Medicina*, (80), 16-24. Recuperado de https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/111616/CONICET_Digital_Nro.bce1d250-846a-433e-93fa-632a2ab82993_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Abilar, C. C., Brizuela, E. P. (2017). *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"*. (Tesis de grado). Córdoba. Recuperado de <https://rdu.iaa.edu.ar/bitstream/123456789/1300/1/Abilar%20Bizuela%20PG.pdf>

Castro Martinez, A., Díaz Morilla, P. (2020). La comunicación interna como área estratégica para la innovación a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional, (20), 131-148. DOI: <https://doi.org/10.25029/od.2021.293.20>

Arias Gallegos, W., Arias Cáceres, G. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia & trabajo*, 16(51), 185-191 <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010>

Salas Vallina, A., López Cabrales, Á., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). *On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context*. *Personnel Review*, 46 (2), 314-338. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/PR-06-2015-0186>

Raffino, M., E. (2020). *Comunicación*. Última edición. Argentina. Recuperado de <https://concepto.de/comunicacion/>.

Anzorena, O. (2013) *El arte de comunicarnos. Conceptos y técnicas para una comunicación interpersonal efectiva*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

Parada, P. (2015). *Análisis PESTEL, una herramienta del estudio del entorno*. Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/> Wikipedia. (11 de 05 de 2015).

Riorda, M. (2020). *Antes de comunicar el Riesgo o la Crisis: hay que diferenciarlos*. *Revista Mas Poder Local*. Edición n°41, p. 20. Recuperado de <https://maspoderlocal.es/ediciones/comunicacion-politica-covid-19-no41/>

ANMAT. Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/anmat>

Secretaría de ambiente de la provincia de Córdoba. Extraído de <https://secretariadeambiente.cba.gov.ar/legislaciones/>

Ley N. ° 27.541, el Decreto N.° 260. Decreto de Necesidad y Urgencia. Extraído de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

Ley 8973. (1993). *Residuos peligrosos*. adhesión a la ley 24051. Recuperado de <http://www.legislaud.gob.ar/atlas/categorias/residuos.html>

Ley 9848. (2010). *Régimen de la Protección de la Salud Mental en la Provincia de Córdoba*. Legislatura de la Provincia de Córdoba. Recuperado de <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/85a69a561f9ea43d03257234006a8594/40ed8f3bd4407b42032577d600628328?OpenDocument>

Ley 26529. (2009). Derechos del Paciente, Historia Clínica y Consentimiento Informado. Honorable Congreso de la Nación Argentina. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/160000-164999/160432/texact.htm>

Ley 26657. (2010). Ley Nacional de Salud Mental. Honorable Congreso de la Nación Argentina. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/175000-179999/175977/norma.htm>

Estudio de Comunicación, 2018. Extraído de <https://www.estudiodecomunicacion.com/>

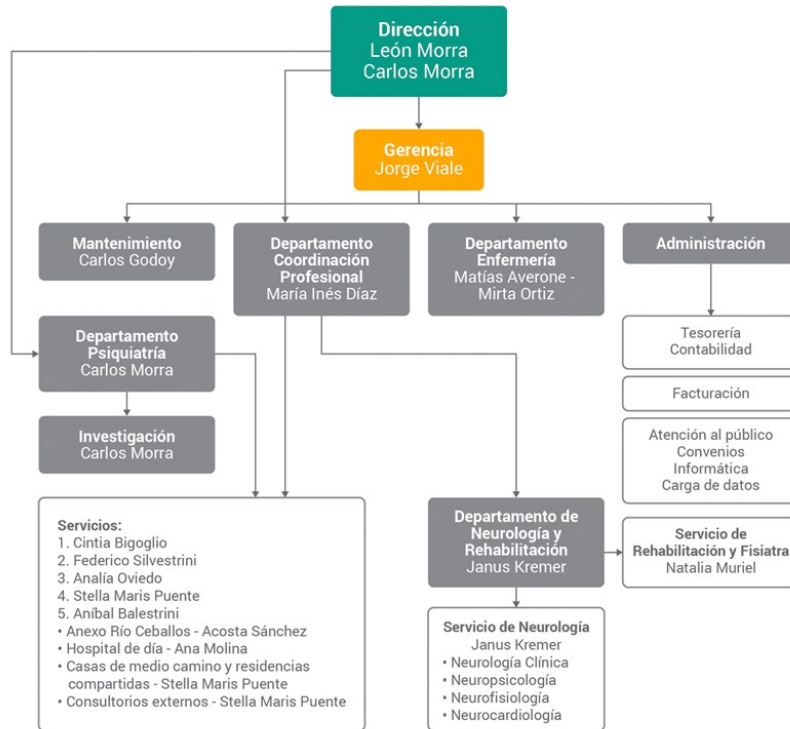
Sotillo Hidalgo, R. (2012). Comunicación interna ¿para qué? Grandes Pymes. Extraído de <https://www.grandespymes.com.ar/2012/08/18/comunicacion-interna-para-que/>

Cardoso, M., Ramos, L., D' Innocenzo, M. (2011). Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. *Revista da Escola de Enfermagem da USP [online]*. 2011, v. 45, n. 3. pp. 730-737. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0080-62342011000300026>>. E pub 22 Jun 2011. ISSN 1980-220X. <https://doi.org/10.1590/S0080-62342011000300026>.

Rodríguez-Alonso, Andrea, Gómez-Fernández, Patricia, & del-Valle, Ricardo de-Dios. (2017). Estudio de la satisfacción laboral en los equipos de atención primaria en un área sanitaria de Asturias. *Enfermería Global*, 16(47), 369-399. Epub 01 de julio de 2017. <https://dx.doi.org/10.6018/eglobal.16.3.256641>

Anexo

Organigrama del Sanatorio Morra.



Fuente: Sanatorio Morra, s.f.

Ejemplo de encuesta de satisfacción.

Dimensión	Ítem	Media	Desv. Típica
Satisfacción por el trabajo	F.7. "En mi trabajo me encuentro satisfecho"	3.71	1.12
	F.10. "Tengo interés por las cosas que realizo"	4.38	0.81
	F.11. "Tengo la sensación de que lo que hago vale la pena"	3.88	0.99
	F.16. "Ocupo el puesto que merezco por capacidad y preparación"	3.55	1.19
Tensión relacionada con el trabajo	F.2. "Tengo responsabilidad a la hora de tomar decisiones"	4.07	1.13
	F.3. "Al final de la jornada me encuentro muy cansado"	3.52	1.11
	F.4. "No desconecto del trabajo cuando llego a casa"	2.35	1.15
	F.5. "En el trabajo diario me tengo que emplear a fondo"	4.19	0.88
	F.6. "Mi trabajo me altera el estado de ánimo"	2.94	1.24
Competencia profesional	F.22. "Con frecuencia siento no estar capacitado para mi trabajo"	1.97	1.10
	F.23. "Siento que no tengo recursos suficientes para realizar mi trabajo tan bien como desearía"	3.15	1.17
	F.24. "La competitividad me causa estrés o tensión".	2.31	1.26
Presión del trabajo	F.18. "Me falta tiempo para realizar mi trabajo"	3.17	1.24
	F.20. "Creo que mi carga de trabajo es excesiva"	3.35	1.19
Promoción profesional	F.9. "Tengo oportunidad de aprender cosas nuevas"	3.52	1.13
	F.12. "Obtengo reconocimiento por mi trabajo"	2.80	1.16
	F.17. "Tengo muchas posibilidades de promoción"	1.89	1.02
Relación interpersonal con los jefes	F.13. "La relación con mis superiores es cordial"	3.59	1.19
	F.19. "Sé lo que se espera de mí en el trabajo"	3.60	1.05
Relación interpersonal con los compañeros	F.14. "Las relaciones con los compañeros son cordiales"	4.18	0.85
Características extrínsecas del estatus	F.8. "Tengo independencia para organizar mi trabajo"	3.48	1.18
	F.15. "El sueldo es adecuado"	2.53	1.11
Monotonía Laboral	F.1. "Mi trabajo no varía, resulta monótono"	2.56	1.09
	F.21. "Los problemas personales de mis compañeros me afectan"	3.16	1.17

Tabla IV. Resultados en los 24 ítems que componen el cuestionario de Font Roja AP. Se señala el orden del ítem en el Cuestionario de Font Roja AP.

Fuente, Rodríguez-Alonso, Andrea, Gómez-Fernández, Patricia, & del-Valle, Ricardo de-Dios (2017)

