

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**Plan de Comunicación Interna y Formación de líderes *coach* para el
Sanatorio “Prof. León S. Morra”**

Nombre y Apellido: Agostina Sofía, Zamudio Correa

D.N.I.: 39.860.893

Legajo: VRHU14606

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Lugar: Córdoba, Argentina

Año: 2021

Resumen

Este reporte de caso ha tenido en cuenta el contexto inestable por el que está atravesando el país en la actualidad a raíz de la pandemia por COVID-19 lo cual condiciona a las organizaciones a adoptar medidas para adaptarse a las nuevas disposiciones que se presentan. El trabajo estuvo enfocado en el estudio del Sanatorio León S. Morra, haciendo foco en la gestión de sus recursos humanos. La institución es un centro privado, interdisciplinario y polivalente de salud mental, ubicado en la ciudad de Córdoba. Se detectó como propósito la implementación de un plan que apunte a fomentar la comunicación interna entre todos los miembros del Sanatorio a través del uso de plataformas digitales, colaborando en el proceso la formación en liderazgo *coach* para los mandos medios de la institución, con el fin de atender las necesidades observadas. Para la implementación de la propuesta, se planteó la incorporación de un responsable de Recursos Humanos que además de colaborar en la puesta en marcha, pueda también comenzar a gestionar de manera progresiva, los procesos inherentes al área de Recursos Humanos. El resultado que se obtendrá con la implementación es contar con personal capacitado para responder de manera eficiente a las necesidades del Sanatorio. En virtud de esto se busca generar un crecimiento del 3% sobre el resultado de la actividad financiera de la Institución, significando una ganancia de \$4.694.801,19.

Palabras clave: Comunicación Interna, liderazgo coach, plataformas digitales, área de Recursos Humanos

Abstract

This cases report kept in mind the unstable context in which the country is going throw in the actual times due to the pandemic caused by the COVID-19 which conditions the organization to take action for adapting to the new dispositions they present. The work was focused in the study of the sanatory Leon S. Morra, making focus on the management of the human resources. The institution is a private center, interdisciplinary an polyvalent in metal health, placed in the city of Córdoba. It was detected as a purpose the implementation of a plan that targets to promote the internal communication between all the members of the sanatory throw the use of digital platforms, collaborating in the process the formation in coach leadership for the middle commanders of the institution, with a view of understanding the observed necessities. For the implementation of the propose, it was raised the incorporation of a responsible of human resources that in addition of collaborating in the starting, also could start to manage in a progressive way, the processes inherent to the human resources area. The result that will be obtained with the implementation of counting with the capacitated personal to answer in an efficient way, the necessities of the sanatory. Pursuant of this we look to generate a growth of the 3% in the result of the financial activity of the Institution, meaning a gain of \$4.694.801,19.

Key Words: Internal Communication, Coach Leadership, Digital Platforms, Human Resources Area

Índice

Introducción	5
Análisis de Situación	8
Análisis PESTEL	9
Factores Políticos	9
Factores Económicos	9
Factores Sociales	10
Factores Tecnológicos	10
Factores Ecológicos	11
Factores Legales	12
Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	12
Poder de negociación de los clientes	12
Poder de negociación de los proveedores	13
Rivalidad entre competidores	13
Amenaza de entrada de nuevos competidores	13
Amenaza de ingresos de productos sustitutos	13
Análisis FODA	13
Fortalezas	14
Debilidades	15
Amenazas	15
Oportunidades	15
Marco Teórico	17
Comunicación Interna	17
Liderazgo Coach	18
Plataformas Digitales	19
Área de Recursos Humanos	19
Diagnóstico y discusión	20
Plan de Implementación	22
Objetivo General	22
Objetivos Específicos	22
Alcance	22
Ámbito Geográfico	22
Temporal	22
Acciones a desarrollar	22

Acción I: Comunicación Interna por medio de la Plataforma digital Workplace	23
Acción II: Capacitar a los mandos medios en competencias de líderes coach	23
Acción III: Incorporación de Profesional de Recursos Humanos	25
Diagrama de Gantt	26
Evaluación del impacto de la implementación	27
Costo de la propuesta	27
Conclusiones	29
Recomendaciones	30
Bibliografía	31
Anexos	33
Plataforma digital Workplace	I
Objetivos y temario del Curso de Capacitación	II
Encuesta para medir el impacto de la capacitación.....	III
Organigrama Sanatorio “Profesor León S. Morra”	IV
Perfil de Puesto del Responsable en RRHH	V

Introducción

Este trabajo estudiará la particularidad de una institución médica, y tiene como propósito abordar temas referidos a la comunicación interna y el liderazgo *coach* dentro de la misma.

El Sanatorio Morra, ubicado en Córdoba Capital, es una institución privada de salud mental fundada en 1927 por el profesor León Sebastián Morra.

Su fundador fue un visionario. Primero se graduó como farmacéutico y luego como médico cirujano en la Universidad Nacional de Córdoba (UNC). Se desempeñó en el cargo de profesor suplente de Psiquiatría en la Facultad de Ciencias Médicas de la UNC, donde más tarde ejerció como profesor titular y consejero. Fue elegido Intendente Municipal en el año 1918 y entre 1924 y 1928, llegó al puesto máximo de rector de la universidad más antigua de Argentina, posición que ocupó nuevamente entre 1945 y 1946.

Al fundarse, tuvo como objetivo, ser una clínica de reposo, con un poco de especialización en patologías de alcoholismo y neuropsiquiatría en la modalidad de internación. Tal fue la impronta de su fundador que, años más tarde, la familia cambió el nombre del establecimiento por el de “Sanatorio Morra”.

En el año 2000, el Sanatorio Morra creó el servicio de hospital de día, como instancia intermedia entre la internación y la externación definitiva. El objetivo de esta herramienta es la prevención, promoción y preservación de la salud mental y la resolución de patologías psiquiátricas de menor complejidad.

Su hijo, Carlos Morra, continuó sus pasos y tras su fallecimiento en 2003, sus hijos León y Carlos Morra –ambos médicos– asumieron la dirección del sanatorio.

En cuanto a las problemáticas principales, se puede observar una ausencia del área de Recursos Humanos que es de vital importancia debido a la creciente complejidad que está adquiriendo la gestión empresarial del Sanatorio Morra. Es un área que pone en juego estrategias y acciones que tienen, entre otros objetivos, brindar una atención a los empleados en los aspectos comunicacionales siempre en pos de garantizar el compromiso del personal para encaminar sus tareas a la concreción de los objetivos de la organización.

Por otro lado, al no haber datos concretos, esto abre interrogantes sobre la efectividad de los canales de comunicación utilizados y la eficacia de la capacitación en

el área administrativa. (Andrade, 2005) sostiene que la comunicación interna se constituye en un conjunto de actividades efectuadas por la organización para el mantenimiento y creación de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. En su libro, (Mathis, 2010) destacan que ya no caben dudas de que el desarrollo de los colaboradores en una organización es de vital importancia, dado que les permite a las empresas cumplir con sus objetivos y al mismo tiempo, también cumplir con los objetivos de sus colaboradores.

Debido a lo mencionado anteriormente se observa la falta de formación en liderazgo *coach*. El Sanatorio necesita profesionales capacitados para instruir y gestionar por medio de un liderazgo efectivo la comunicación bidireccional, impulsar el trabajo en equipo, armonizar y aunar acciones evitando discrepancias mediante el diálogo y la escucha constante entre las distintas áreas que componen la organización.

Investigaciones actuales apoyan la importancia de contar con un Plan de comunicación y líderes *coach*. Tanto tesis, como publicaciones digitales y libros. Algunos de los trabajos consultados como antecedentes de este estudio de caso, cuya información fue valiosa a nivel de investigación, análisis y estudios, han sido los siguientes:

Se expone como primer antecedente referido a la comunicación interna el artículo de investigación realizado por (Pelitti, 2016) titulado “Estrategias de comunicación interna y externa de los hospitales públicos bonaerenses de la Región Sanitaria XI”. En esta investigación del tipo exploratoria/cualitativa, a través de técnicas observacionales y el diseño de entrevistas semiestructuradas, se busca identificar y analizar las estrategias de comunicación interna y externa que se implementan en 11 hospitales públicos de la provincia de Buenos Aires de la Región Sanitaria XI. En consecuencia, se busca que este trabajo sirva de orientación para la implementación del plan de comunicación en el Sanatorio Morra, ya que en este se describen las estrategias de comunicación interna y externa reconocidas en esos hospitales, y con esto se busca generar propuestas específicas que contribuyan a mejorar la comunicación dentro del Sanatorio.

Otro antecedente citado, referido a la comunicación interna, será el Trabajo de Grado realizado por (Gaitán, 2018) titulado “Plan de comunicación Institucional del servicio de Rehabilitación del hospital José Néstor Lencinas” ubicado en la provincia de

Mendoza. En esta investigación del tipo exploratoria con una metodología mixta a través de diferentes herramientas como la observación participante, la entrevista no estructurada en profundidad y encuestas realizadas al personal interno, pacientes y familiares se busca recabar información acerca de las conductas comunicacionales y las herramientas para mejorarla. Este trabajo es de relevancia para el caso de estudio ya que el objetivo principal es dar respuesta, a través de un plan de Comunicación Institucional, a las necesidades comunicacionales que posee el Servicio de Rehabilitación del Hospital. En consecuencia, este trabajo servirá como guía para la propuesta a realizar en el Sanatorio Morra, ya que se plantea la implementación de un plan de comunicación interna como factor clave dentro de las organizaciones de la salud.

Como último antecedente, referido a líderes *coach* se tomará la Tesis de (Petrocco, 2019), titulada “Para qué Líderes Coach en las Organizaciones”. Aquí el autor a través de un trabajo de investigación del tipo exploratorio/cualitativo, entrevistó a un *coach* profesional y encuestó (método descriptivo/cuantitativo) a 52 gerentes de sucursales del Banco Santander Rio del Gran Bs As; se interesa por demostrar los motivos que justifican que en las organizaciones se permita el desarrollo de los líderes *coach*. Este trabajo es de gran relevancia para el caso en estudio, ya que muestra la necesidad que existe de que las organizaciones cuenten con líderes coach con capacidad y competencias para trabajar en equipo para poder potenciar a la organización. Esto es lo que se busca para el Sanatorio Morra y que se tomará como referencia de este antecedente para poder capacitar a los mandos medios del Sanatorio en competencias relacionadas al liderazgo *coach*.

La relevancia de esta investigación se centra en la importancia de generar espacios de intercambio entre los empleados, logrando el acercamiento y la cohesión, colaborando con los objetivos organizacionales a través de la identificación de los líderes encargados de efectivizar canales de comunicación que son imprescindibles para la vida de cualquier organización. A raíz de esto, es necesaria la implementación de un plan que busque generar propuestas que permitan avanzar, que afiance la comunicación y que principalmente agilice la misma para que llegue de manera más clara y concisa a todos los integrantes del Sanatorio. La formación de líderes bajo el paradigma del *coaching* y un plan de comunicación sostenible le va a permitir a la dirección manejar las líneas comunicacionales, a fin de dar respuesta efectiva y eficiente a cada una de las tareas planteadas.

Análisis de Situación

De la casona donde comenzó a funcionar, el Sanatorio Morra fue ampliando su capacidad edilicia hasta llegar a una superficie cubierta de siete mil metros cuadrados, sobre un terreno de quince mil metros cuadrados. Los edificios están rodeados de amplios espacios verdes, con gran cantidad de árboles añosos y una parquización agradable que brinda un marco de tranquilidad y apertura para las y los pacientes y sus familias, y un lugar de trabajo ameno para el personal que se desempeña en el establecimiento.

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

En relación a ello, se diseñó específicamente un servicio para pacientes psiquiátricos que cursan enfermedades clínicas crónicas terminales donde se incorporó una planta profesional y de enfermería especializada y esto llevó a que el Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba habilitará al Sanatorio Morra como centro de salud, 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).

En cuanto a su misión, desde 1927, el Sanatorio Morra lleva adelante la tarea de generar una mejor calidad de vida para sus pacientes desde la prevención, el tratamiento y la asistencia para su recuperación personal y su 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)

En cuanto a su Visión, apunta a convertirse en una institución insignia de la salud mental de Córdoba y Argentina.

Una de las tareas más importantes para las organizaciones a la hora de plantear estrategias a futuro es entender y saber cómo se encuentra en relación a su medio externo, con el micro entorno y en su interior; para ello existen herramientas fundamentales que son de ayuda para su desarrollo.

Para el análisis del macro entorno se utilizará la herramienta PESTEL, mediante la cual se analizarán los sectores político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Luego, para el estudio del micro entorno será necesaria la herramienta de las cinco

fuerzas de (Porter, 2008) y finalmente, concluiremos con el análisis interno de la empresa por medio del FODA.

Análisis PESTEL

Factores Políticos: Argentina y el resto del mundo se encuentran inmersas en un escenario catastrófico, con llegada del virus COVID-19 que fue decretado pandemia global. En este contexto, el presidente ha tenido que dejar de lado las cuestiones políticas/económicas para tomar medidas urgentes en cuestiones sanitarias. Así lo informa un artículo publicado en (Infobae, 2020) titulado “Argentina Posterga el pago de la deuda local por el coronavirus”, donde manifiesta que las prioridades cambiaron. La postergación de las PASO 2021 (por razones exclusivamente sanitarias) le agrega una cuota de incertidumbre extra a la dinámica macro en general.

Argentina sancionó a fines del 2010 una nueva ley de salud mental (Ley 26657) que prevé un incremento sustancial del presupuesto en los primeros tres años como compromiso significativo para la inclusión efectiva de la salud mental en el sistema general de salud, la internación en hospitales generales y el desarrollo de servicios basados en la comunidad, entre otras acciones. (OPS, 2011)

Factores Económicos: Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica —con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En 2020, el país tuvo una baja estimada del PIB de 11,8%, sobre todo debido al impacto de la pandemia de COVID-19. Argentina tuvo una de las cuarentenas más estrictas y prolongadas en el mundo y, aunque la pandemia no cobró tantas vidas en Argentina como en otros países latinoamericanos, la situación económica, ya frágil, se vio agravada por la dura lucha contra el COVID-19. El gobierno implementó medidas en respuesta a la crisis económica generada por la pandemia que incluyeron un mayor gasto en salud (incluyendo las compras de equipamiento hospitalario y la construcción de clínicas y hospitales); soporte financiero a trabajadores y grupos vulnerables; apoyo para los sectores más golpeados a través de la exención de contribuciones de seguridad social; subvenciones para cubrir costos de sueldos, y préstamos subsidiados para actividades relacionadas con la construcción; implementación de un control de precios de alimentos y suministros médicos, garantías crediticias para bancos que realizan préstamos a pymes para la producción de alimentos y suministros básicos; otorgar ciertas ayudas estatales para que las empresas afectadas por la cuarentena puedan pagar sueldos. Según las estimaciones

del gobierno, estas medidas debieran representar 6% del PIB. En 2020, la tasa de desempleo en Argentina fue de 11%, y se prevé que bajé a 10,1% en 2021 y 9,7% en 2022. El gobierno argentino ha tenido dificultades para luchar contra los altos niveles de pobreza y desempleo, y se calcula que casi la mitad de la mano de obra nacional trabaja en el sector informal. La situación social del país se caracteriza por una tensión constante entre el gobierno y los sindicatos con respecto a las reformas anunciadas. El país además está dividido entre las autoridades centrales y las autoridades descentralizadas con respecto a la distribución de los ingresos federales. Casi un tercio de la población en Argentina vive bajo el umbral de pobreza. (Santander, 2021)

La tasa de variación anual del IPC Argentina en marzo de 2021 ha sido del 42,7%, 20 décimas superior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 4,8%, de forma que la inflación acumulada en 2021 es del 13%. (Indec, 2021)

Factores Sociales: Los trastornos por depresión y por ansiedad son problemas habituales de salud mental que afectan a la capacidad de trabajo y la productividad. Más de 300 millones de personas en el mundo sufren depresión, un trastorno que es la principal causa de discapacidad, y más de 260 millones tienen trastornos de ansiedad. (OMS, 2017)

Según la Organización Mundial de la Salud los determinantes en la salud mental y de los trastornos mentales incluyen no solo características individuales, tales como la capacidad para gestionar nuestros pensamientos, sino también factores sociales, como el nivel de vida, la protección social, las condiciones laborales o los apoyos sociales de la comunidad. Las problemáticas más frecuentes son los trastornos de ansiedad, del estado de ánimo y los problemas por consumo de sustancias. Estas problemáticas han aumentado su participación debido a la pandemia de COVID-19 que se inició en el año 2020 y que actualmente se encuentra cursando en todo el mundo. En estos casos, es muy frecuente que las personas que reciben tratamientos directamente en instituciones de salud mental, sean estigmatizados, ello debido fundamentalmente a la opinión generalizada que tienen los ciudadanos respecto a estos establecimientos de salud.

Factores Tecnológicos: Las variables tecnológicas integradas por los avances tecnológicos, investigaciones y desarrollos, y la tecnología aplicada a la medicina, resultan atractivas para el Sanatorio, ya que la institución lleva adelante más de 50

protocolos de investigación con psicofármacos y más de 100 protocolos de investigación epidemiológica.

En Argentina quedó conformada la Unidad Coronavirus COVID-19, que está integrada por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MINCyT), por el CONICET y por la Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Productivo y la Innovación. Salvarezza sostuvo que “la conformación de esta Unidad tiene como objetivo primordial poner a disposición de la Presidencia de la Nación y de las autoridades del Ministerio de Salud de la Nación todas las capacidades de desarrollo de proyectos tecnológicos, recursos humanos, infraestructura y equipamiento que puedan ser requeridas para realizar tareas de diagnóstico e investigación sobre Coronavirus COVID-19” y agregó que “estamos identificando, junto a investigadoras e investigadores expertos en virología, diagnóstico molecular e informática, un conjunto de proyectos y desarrollos tecnológicos que podrían contribuir a fortalecer las capacidades del país frente a esta difícil situación”. (Conicet, 2020)

Por otra parte, podemos observar que el sanatorio Morra en el año 2018 incorporo el uso de las historias clínicas digitales. Al respecto, según lo planteado por (Plazzotta, 2017) implementar una historia clínica electrónica (HCE), puede ser una alternativa para incluir más funcionalidades en la prestación de este tipo de servicio de salud. En estos casos, la mera informatización del registro médico va más allá de una simple aplicación de computadoras, representa una cuidadosa integración de sistemas que requieren una significativa inversión de tiempo, dinero, cambio de procesos y reingeniería del factor humano. (Plazzotta, 2017)

Factores Ecológicos: Un medioambiente saludable es vital para garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades. La salud pública ambiental, que se refiere a la intersección entre el medioambiente y la salud pública, aborda los factores ambientales que influyen en la salud humana, y que incluyen factores físicos, químicos y biológicos, y todos los comportamientos relacionados con estos. Conjuntamente, estas condiciones se denominan determinantes ambientales de la salud.

Las amenazas para cualquiera de estos determinantes pueden tener efectos adversos en la salud y el bienestar en toda la población. Abordar los determinantes ambientales de la salud mejora directamente la salud de las poblaciones. Indirectamente, también mejora la productividad y aumenta el disfrute del consumo de bienes y servicios

no relacionados con la salud. Cinco Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) clave de la Agenda 2030 abordan los determinantes ambientales de la salud y contribuyen directa e indirectamente al ODS 3 centrado en “salud” - garantizar vidas saludables y promover el bienestar para todos en todas las edades. Estos ODS abordan los temas de agua, saneamiento e higiene, calidad del aire, seguridad química, y acción por el clima. Para alcanzar estos objetivos, los programas de salud pública ambiental deben evaluar posibles problemas de salud atribuibles a factores ambientales; desarrollar políticas públicas inclusivas y equitativas para proteger a todas las personas de los peligros ambientales; y asegurar el cumplimiento de estas políticas. Esto se logra a través de enfoques inter programáticos, intersectoriales, multisectoriales, subnacionales, nacionales y supranacionales. Es importante que los programas de salud pública ambiental fomenten un sector salud ambientalmente responsable y resiliente y comunidades ambientalmente saludables y resilientes. (OPS, Determinantes Ambientales de Salud)

Factores Legales: Entre los factores legales a considerar, destaca el conjunto de normas aplicables a los establecimientos de salud, entre los cuales se puede mencionar:

- Ley de Salud Mental N° 26657.
- Ley 26529 sobre los derechos de los pacientes.
- Manual de Recursos de la OMS sobre Salud Mental, Derechos Humanos y Legislación.
- Reglamentaciones para habilitar establecimientos de salud.
- Leyes impositivas provinciales y nacionales.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Realizar un análisis del micro-entorno donde se desarrolla la industria o sector, permite conocer cómo este influye en la empresa, favoreciendo luego, a la toma de decisiones estratégicas en términos de rentabilidad y competitividad.

Poder de negociación de los clientes: Los clientes (pacientes) son las personas que acuden a las instituciones médicas para demandar los servicios profesionales allí ofrecidos. El sanatorio Morra cuenta con pacientes que son 90 % de la Provincia de Córdoba y el 10 % pertenece a otras provincias (principalmente, a La Rioja, San Luis, San Juan, Mendoza y Santiago del Estero). El poder de negociación es alto debido a la

alta competencia con otros centros de salud mental que ofrecen servicios similares, por lo cual las personas pueden ir libremente a otro a demandar la prestación.

Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores es muy alto. Los múltiples intereses cruzados impiden o dificultan al sector sanitario el intento de limitar el poder de los proveedores. Reconocido es el poder de la industria farmacéutica, dentro de este sector. Siempre han existido empresas dominantes que han ejercido su presión a través de su capacidad para fijar precios, los concursos centralizados de proveedor único para los centros, etc.

Rivalidad entre competidores: El Sanatorio Morra se encuentra inmerso en un mercado altamente competitivo, ya que existen competidores que también ofrecen servicios similares, incluso en inmediaciones a este como ser la clínica “Saint Michel”. Lo que los iguala es el servicio similar en tratamientos de patologías inherentes a la salud mental que ofrecen, pero existe una gran diferenciación en cuanto a la trayectoria que posee el Sanatorio ya que presta sus servicios desde 1927 que lo posiciona en un lugar de privilegio en el mercado.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: La amenaza es baja debido a la situación económica que está atravesando el País con la llegada del Coronavirus lo que dificulta la apertura de nuevos psiquiátricos. El Sanatorio Morra cuenta con una gran inversión en infraestructura, una buena imagen corporativa, años de trayectoria, diferenciación en los servicios que brinda, etc. Estos son todos factores que deben ser tenidos en cuenta, ya que no son fáciles de igualar por la competencia al momento del ingreso en el mercado.

Amenaza de ingresos de productos sustitutos: La amenaza en este sentido es baja debido a que los servicios sustitutos son muy limitados. En los últimos años surgieron técnicas alternativas para canalizar situaciones como estrés o ansiedad, pero no llegan a significar la sustitución de los servicios del área de salud mental.

Análisis FODA

Es importante realizar un diagnóstico de la organización para determinar en qué condiciones se encuentra. La matriz FODA la cual consta de cuatro variables: fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas permite analizar el interior de la empresa.

Fortalezas: Entre las fortalezas que tiene la institución se pueden destacar; que cuenta con conocimientos y experiencia en el mercado y un amplio campo de acción sobre los distintos padecimientos neurológicos, psiquiátricos y de adicción, ya que, hace más de 90 años que están en el área de salud mental. Es una institución insignia en Córdoba, muy reconocida en la ciudad y en el país. Tanto su fundador, como los actuales directores del Sanatorio, son permeables a los cambios que se generan durante la vida de la Institución. Posee una gran cantidad de recursos humanos de calidad, profesionales y capacitados. Un alto nivel de resguardo de la seguridad del paciente. Además de la modalidad de internación y de los consultorios externos el sanatorio ofrece asistencia ambulatoria y posee dispositivos intermedios (dos casas de medio camino, dos residencias compartidas y un hospital de día). Se creó el primer centro formador de acompañantes terapéuticos con prácticas institucionales en las áreas de internación, ambulatoria y domiciliaria. Se le reconoce el cambio y la implementación de la historia clínica electrónica a la cual todos los profesionales se adaptaron rápidamente. Por su parte, si bien la situación económica no es la mejor, existe solvencia financiera para solventar los gastos corrientes e iniciar algunos proyectos de investigación. Cuenta con un laboratorio de análisis, un sector destinado a investigación con fármacos y un edificio en cuya planta alta funciona la Fundación Sanatorio Morra, donde se dan cursos de formación de posgrado, se 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. 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. En el área de Psicología, se desarrollan actividades de supervisión y capacitación y se realizan cursos de posgrado en psicopatología clínica con práctica supervisada. La institución se financia con lo que recibe en forma de pago de las obras sociales y prepagas. La mayor parte del ingreso proviene de pacientes afiliados a PAMI (Programa de Atención Médica Integral), que, en materia de tratamientos psiquiátricos, “es la obra social que más prestaciones brinda” (Comunicación personal, 2018). Por último, se llevó a cabo la incorporación desde el 2019 de la telemedicina como herramienta de mayor acceso.

Debilidades: En cuanto a las principales debilidades que se presentan, se pueden mencionar la falta de gestión interna y planificación del Sanatorio. Ello, sumado a que no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, un área de comunicación interna y tampoco con formación en liderazgo coach. Por otra parte, consideramos que otra debilidad de la Institución es la escasa relación de organismos extra-gubernamentales que aporten una marcada diferenciación en cuanto a promover proyectos de investigación capaces de escalar hacia el mundo científico internacional. La mayor parte del ingreso proviene de pacientes afiliados a PAMI, es un punto débil depender de una sola financiadora.

Amenazas: Como amenaza, se puede mencionar la complejidad de la realidad de cada paciente, la competencia con otras instituciones de similar cobertura prestacional y la discrepancia entre los métodos y principios aplicados por los profesionales contratados y los aceptados y establecidos por el Sanatorio. Hoy día las personas tienen un mayor acceso a la información y tecnología. El paciente o familiar, dependiendo del caso, suele investigar su enfermedad por otros medios, ya sea internet por ejemplo y poder seleccionar según conveniencia, la clínica con la que se va a realizar el tratamiento. Es por ello que el Sanatorio debe mantener una buena imagen hacia la sociedad.

Oportunidades: Entre las Oportunidades se puede mencionar que el Sanatorio se encuentra frente a una coyuntura positiva ya que en los últimos años y presionados por las exigencias del Registro de Unidades de Gestión de Prestaciones de Salud (R.U.Ge.Pre.Sa.) fueron cerrados un gran porcentaje de instituciones del interior de la provincia, y otra gran cantidad se transformaron en simples centros solo con consultorios y sin camas para internación. El área de influencia que posee el Sanatorio abarca a toda la Provincia de Córdoba, a través de una red de prestadores. Los profesionales atienden desde sus consultorios particulares en diversos puntos del territorio cordobés (Comunicación personal, 2018). En Río Ceballos, el sanatorio posee un anexo para atención de pacientes psiquiátricos. En el Instituto Philippe Pinel de Río Cuarto, el sanatorio trabaja en conjunto en varios aspectos y está a cargo de la administración. Asimismo, llegan hasta el Sanatorio Morra pacientes de otras provincias, tales como La Rioja, San Luis, San Juan, Mendoza y Santiago del Estero. El Sanatorio posee alianzas estratégicas con el Instituto Fleni (Buenos Aires) y con el Instituto Privado Kremer. En el primer caso, se trata de cooperación de parte del Instituto Fleni para formación de profesionales y para la realización de estudios genéticos, PET (tomografía por emisión de

positrones) o punción lumbar para análisis de materia mielinizante, entre otros. Con el Instituto Kremer, el sanatorio mantiene una alianza en cuanto a la dirección del Servicio de Neurología.

La visión como profesional de la carrera de Recursos Humanos a lo largo de este reporte de caso se basa en brindar una solución efectiva para que el Sanatorio Morra pueda gestionar la comunicación como una herramienta y medio para alcanzar los objetivos organizacionales, a la vez que se gestiona y capacita al capital humano a través del desarrollo de competencias en liderazgo coach. Lo que se busca actualmente, es facilitar las comunicaciones, de manera que haya algún grado de formalidad y que toda la información necesaria llegue a todos los integrantes del Sanatorio en tiempo y forma, de manera clara y precisa, para que cada uno pueda realizar con excelencia su trabajo, dejando de lado las faltas de información. Se espera que las personas dentro de la organización tengan la habilidad de ser líderes de equipos que inspiren, acompañen y sobre todo que formen, no desde acciones reactivas sino más bien desde la proactividad.

El COVID-19 marca una nueva era en lo que a Sistema de Salud se refiere, donde las organizaciones deben saber adaptarse a los nuevos modelos de vida y estándares referidos específicamente a la salud mental por el alto grado de estrés que demanda y lo que implica volver a reinventarnos con este nuevo modelo de vida. A raíz de la pandemia se produjeron diferentes cambios tanto políticos, económicos, sociales y tecnológicos, debido a esto es necesario que el sanatorio Morra en su conjunto sea capaz de adaptarse a los mismos y esto se logra a través de planes de comunicación efectivos encargados de transmitir la información a todo el personal por ejemplo de las nuevas medidas que se vienen incorporando y esto reafirma la necesidad de líderes coach quienes serán los encargados de potenciar el desempeño y aprendizaje de todos los miembros de la organización logrando así un ambiente armónico y equilibrado, formando las habilidades y aptitudes de cada integrante, garantizando resultados positivos.

Marco Teórico

En el presente apartado se abordarán los principales conceptos que dan fundamento a la problemática planteada, como ser: Comunicación Interna y Liderazgo Coach, Plataformas Digitales y Área de Recursos Humanos

Comunicación Interna

En referencia a la comunicación interna (Alejandra Brandolini, 2009) expresa que la comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo. Por ese motivo, se puede afirmar que las temáticas abordadas desde las comunicaciones internas tienen como principal eje el generar motivación para los recursos humanos, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía. Así como también, intenta estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando de manera que esa relación sea capaz de retener a los empleados calificados dentro de la empresa, ofrecer un buen clima de trabajo y responder a las expectativas e inquietudes que sus integrantes presentan.

Mencionando a otro autor, (Berceruelo, 2011) explica que la comunicación interna responde a la necesidad específica de las empresas de motivar e integrar a sus empleados en un entorno empresarial que a veces es cambiante. Se trata de una herramienta que permite transmitir los objetivos a toda la organización, difundir sus políticas y construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y de motivación. Es, además, un agente de cambio, ya que apoya y facilita la introducción de nuevos valores o pautas de gestión y la alineación de los empleados con los objetivos empresariales. Desde el punto de vista más operativo, la comunicación interna permite a la organización mantener la coordinación entre sus distintos departamentos, favoreciendo así la interacción y el logro de los objetivos estratégicos y la eliminación de tensiones y conflictos en las relaciones interpersonales. Asimismo, cubre las necesidades de información de los empleados y su demanda de una mayor participación dentro de la organización.

Según lo expuesto por (Alejandra Brandolini, 2009) la comunicación interna permite:

Generar la implicación del personal. Promover el compromiso de todos los empleados para alcanzar objetivos asumidos por la compañía impulsando el trabajo en *equipo*.

Armonizar las acciones de la empresa. Evitar oposición y discrepancia en la actuación cotidiana a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando.

Propiciar un cambio de actitudes (saber, poder, querer). A partir del conocimiento del rumbo de la empresa, se puede alcanzar una actitud positiva con cierta independencia que posibilite la toma de decisiones individuales y/o grupales para alcanzar las metas propuestas por la empresa.

Mejorar la productividad. Al generar una comunicación interna clara, todos los empleados conocen los objetivos y están en condiciones de desempeñar su labor orientada a mejorar sus niveles productivos.

Liderazgo Coach

Tal como lo expresa (Abarca, 2013) El coaching es un proceso de desarrollo dirigido a la adquisición y mejora de habilidades instrumentales y de gestión por parte del directivo o gerente, el cual tiene como objetivo convertirlo en un líder. Los resultados de un proceso de coaching inciden positivamente no sólo en la persona guiada, sino también en su equipo y en la organización en su conjunto.

La concepción de (Echeverría, 2000) acerca del coach nos dice que, “coach” es una persona que con ciertas “distinciones y competencias” puede detectar los obstáculos que interfieren en el desempeño de una persona, con el propósito de hacerle notar eso que no logra ver y conducirla para que pueda por “sí misma” emprender las acciones que permitan que pueda lograr el resultado por ella esperado, es por ello que los coaches son considerados como “facilitadores del aprendizaje”.

Tal como lo expresan (Vega, 2010) en su libro “Manual de coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas” el liderazgo coach es un proceso donde se combina el desarrollo organizacional con el crecimiento profesional y personal de los

colaboradores. No solo su formación y entrenamiento técnico sino su motivación, involucración con la compañía y su potencial hasta lograr lo mejor de cada uno.

Plataformas Digitales

Según lo expuesto por (Janine Berg, 2019) en su libro, las plataformas digitales de trabajo son los servicios digitales (sitios web o aplicaciones informáticas) que facilitan la externalización de tareas. Estas plataformas brindan la infraestructura técnica para que los solicitantes del servicio den a conocer tareas por medio de anuncios entre un gran número de trabajadores potenciales en distintos enclaves geográficos y circunstancias económicas, para obtener y evaluar los resultados de las tareas terminadas y para pagar a los trabajadores individuales por los servicios prestados. Por otra parte, estas plataformas también brindan servicios e infraestructura a los trabajadores desde una posición centralizada en la que ellos encuentran tareas de muchos solicitantes, un método para entregar el producto del trabajo y la infraestructura técnica y financiera para cobrar por la tarea terminada. Hoy, las plataformas digitales de trabajo son el soporte de una gran variedad de tareas.

Área de Recursos Humanos

Tal como lo explica (Alles, 2014) “El término “Recursos Humanos hace referencia a la disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización. Por su parte la expresión Área de Recursos Humanos se utiliza para designar a la dirección, gerencia o división responsable de todas las funciones organizacionales relacionadas con las personas”.

Por todo lo expuesto anteriormente se puede resaltar la importancia y la relación que existe entre un área encargada de la gestión de las personas, la comunicación interna y el liderazgo coach, como base para solucionar el problema detectado. Empezar a pensar en contar con un Departamento de Recursos Humanos es crucial para el éxito de una organización, con esto se resalta la importancia de incorporar profesionales que colaboren en la gestión atinente a las personas. Se espera que la comunicación sea la herramienta fundamental para la elaboración de un plan relevante y sustentable que permita al Sanatorio mejorar su gestión. la nueva tendencia en el mercado es tener jefes que respondan al paradigma del coaching. Gestión de Recursos humanos, comunicación y formación de líderes están intrínsecamente ligados entre sí como se dijo anteriormente los primeros son los encargados de que los otros dos eslabones funcionen.

Diagnóstico y discusión

El problema central del Sanatorio Morra es la ausencia de un departamento o área de Recursos Humanos que sea capaz de integrar tanto a el personal de salud como al personal administrativo u operativo que también desarrolla funciones dentro de la organización. En este caso tampoco cuenta con un profesional de RRHH que sea el encargado de la gestión del personal y a largo plazo fomentar la formación del departamento de Recursos humanos para el Sanatorio. Por otra parte, como se pudo observar no hay una evidencia clara de que los canales de comunicación utilizados; en este caso se implementó la Historia Clínica Digital sean efectivos, integrativos y comprendidos por todo el personal que trabaja en el Sanatorio. En cuanto a la capacitación se distingue que a todo el personal que forma parte del ámbito de la salud se le brinda capacitación por lo que se puede inferir que hay una falta de capacitación el área administrativa u operativa. Debido a lo anteriormente mencionado se observa la falta de formación en liderazgo coach para todos los integrantes de esta Institución.

Es relevante para la organización abordar las problemáticas ya que contar con un departamento de gestión de las personas permitirá a los dirigentes del Sanatorio brindar una mejor atención a los empleados, siempre en pos de garantizar el compromiso del personal para encaminar sus tareas a la concreción de los objetivos de toda la organización en su conjunto. Contar con un plan de comunicación interna, como herramienta de cohesión y motivación entre el público interno de la organización a los fines de favorecer el flujo de información entre los trabajadores, facilitar la resolución de problemas, promover una relación de confianza y desarrollar el sentido de pertenencia hacia la organización. En la misma línea, brindar capacitación al área administrativa y capacitar a los mandos medios en liderazgo coach da cuenta de la importancia de contar con líderes como parte esencial dentro de cualquier plan de comunicación. Los líderes, deben tener la capacidad de generar compromiso entre las personas que integran la institución, teniendo como herramienta fundamental la capacitación en liderazgo coach con la finalidad de acompañar y ayudar al personal que lo necesite antes los cambios que pueda sufrir la organización.

Es importante que el Sanatorio Morra pueda abordar las problemáticas expuestas para su desarrollo organizacional: la creación del departamento de gestión de las personas a largo plazo, pero iniciando con la incorporación de un profesional en RRHH para que colabore con el gerente general para lograr impulsar a los trabajadores, colaborar en

formación de líderes bajo el paradigma del coaching y ayudar en la concreción de un plan de comunicación sostenible que le va a permitir a la dirección manejar las líneas comunicacionales, a fin de dar respuesta efectiva y eficiente a cada una de las tareas planteadas en la Institución

Es necesario poner en mano de cada uno de los trabajadores de manera certera y eficiente toda la información que requieren para el desarrollo de sus actividades, es menester resaltar la importancia de la constante capacitación, partiendo de la premisa que indica que un trabajador mayormente preparado dará mayor y más eficaz respuesta a sus pacientes, lo que trae sin duda alguna como consecuencia un constante crecimiento para la institución. En virtud de la información detallada en los anteriores apartados, es más evidente la necesidad de implementar un plan que este destinado al mejoramiento de las líneas de comunicación internas dentro del sanatorio Morra, así como la formación y capacitación de líderes coach dirigidos a manejar equipos de trabajo preparados para responder a las necesidades de los pacientes.

Con estas herramientas la institución podrá conocer efectivamente cual es el clima que impera en la organización y cuáles son las necesidades de su personal, sus aspiraciones y sobre todo que es lo que esperan de la organización.

Es importante señalar que todo lo mencionado, no quiere decir que las políticas comunicacionales y la capacitación del personal aplicadas hasta ahora por el Sanatorio no funcionen, lo que se busca es generar propuestas que permitan avanzar, que afiancen la comunicación y que principalmente agilice la misma para que llegue de manera más clara y concisa.

Plan de Implementación

Objetivo General

Diseñar un plan de comunicación interna que fomente la comunicación bidireccional entre todos los miembros del Sanatorio Morra con la finalidad que los mensajes se transmitan de manera efectiva a las personas adecuadas, colaborando en este proceso la formación de líderes coach, capacitando a los mandos medios en virtud de incrementar en un 3% la productividad de la Institución.

Objetivos Específicos

- Promover la comunicación interna incorporando la plataforma digital *Workplace* con el fin de dar a conocer y nivelar para todos las novedades, indicadores, cambios y noticias más relevantes de la organización
- Capacitar a los mandos medios con las competencias de líderes coach para mejorar la coordinación de acciones.
- Incorporar un Responsable de Recursos Humanos, a través de una consultora externa, para que acompañe y sea colaborador en la implementación del plan y la gestión de las personas.

Alcance

Ámbito Geográfico: El presente reporte es aplicable al Sanatorio Profesor León S. Morra situado en la calle Sagrada Familia S/N en la provincia de Córdoba, Argentina.

Temporal: Se estima como plazo de implementación 6 meses, desde julio a diciembre del año 2021, siempre teniendo en cuenta los protocolos y las nuevas medidas establecidas a raíz del COVID-19, con el fin de poder llevar a cabo las acciones propuestas.

Acciones a desarrollar

Para cumplir con el objetivo general propuesto, se desarrollarán tres grandes acciones que abarcarán los objetivos específicos. En este apartado se explicará en que se basa cada una de estas acciones y en anexos se deja el desarrollo de las mismas. Se comienza con la puesta en marcha del plan de comunicación, se continua con la capacitación de los mandos medios en liderazgo *coach* y se finaliza con la incorporación de un Responsable de RRHH que lleve adelante las acciones propuestas.

Acción I: Comunicación Interna por medio de la Plataforma digital Workplace

Se contratará e implementará *Workplace*, una moderna red empresarial del mismo creador de Facebook (aunque 100% aislada de dicha red social), es una herramienta de comunicación que conecta a todos los miembros de la organización, incluso si trabajan de manera remota. Usa funciones conocidas, como grupos, chat, salas y la transmisión de videos en vivo, para que las personas se comuniquen y trabajen en conjunto. A través del celular o computadora, busca que sus usuarios sean capaces de estar conectados sin disminuir su ritmo de trabajo, aportando ideas al proceso creativo del equipo.

Para aplicarlo a nivel general se elaborará un breve video instructivo que demuestre algunas de las utilidades más importantes y se enviará junto a este video un email con una invitación a todos los integrantes del Sanatorio y de manera autónoma estos se deberán registrar en la plataforma (detallando nombre, apellido, puesto).

Recursos Involucrados

Recursos Humanos

- Gerente General, Responsable de Recursos humanos

Recursos Materiales

- Computadoras
- Acceso a Internet/ Wifi
- Teléfonos móviles (personales)

Recursos Financieros: Presupuesto

- Contratación de Workplace para 287 personas equivalente a la suma total de empleados del sanatorio. El costo por persona es de \$1320 dando un total de \$378.840.

Tiempo de desarrollo: Esta acción se realizará finalizada la incorporación del Responsable de RRHH. Medida a realizarse en el mes de Octubre (1 mes).

Ver Anexo I acerca de Workplace

Acción II: Capacitar a los mandos medios en competencias de líderes coach

Esta instancia estará basada en un programa de capacitación para los mandos medios de la institución, con la intención de que adquieran las habilidades y competencias

comunicacionales y de liderazgo aplicando a su vez las herramientas que ofrece el coaching como nuevo paradigma organizacional, ya que es una metodología que se orienta a trabajar con las personas para que puedan lograr los resultados tanto personales como organizacionales que no pudieron conseguir por sí mismas y que desean lograr. Esto les permitirá a los mandos medios, una vez finalizada esta etapa, contar con las competencias necesarias, para poder conducir a sus equipos, desde un rol de líder coach, de manera eficiente. Esta modalidad de capacitación, consta de una evaluación integradora por módulos y otra evaluación integradora final, con una instancia de recuperatorio en caso de no aprobar o no realizar la evaluación en el plazo estipulado. Debido a la situación que está atravesando el país, producto de la cuarentena, la modalidad de cursado será virtual, con una duración de 8 semanas y una carga horaria de 60 horas.

Recursos involucrados:

Recursos Humanos: Los destinatarios del curso son el gerente general, la jefa del departamento de coordinación profesional, los jefes del departamento de enfermería, el jefe del departamento de neurología y rehabilitación, el jefe del departamento de psiquiatría e investigación, el jefe de mantenimiento y la jefa del servicio de rehabilitación y fisiatría.

Recursos Financieros: Contratación de la capacitación dictada por el “Centro de e-Learning, de la UTN B.A.”. El valor de la capacitación es de \$14.830 por persona lo que refleja un total de \$118.640 entre 8 personas que recibirán el curso.

Acciones a realizar:

- Contratar el “Centro de e-Learning, de la UTN. BA” para que dicte el curso “Fundamentos del liderazgo y el Coaching”
- Comunicar a los 8 participantes sobre el contenido del curso, la modalidad, y los objetivos, a través del mail.
- Evaluar el impacto de la capacitación por medio de una encuesta que permita conocer la opinión de los participantes sobre la capacitación recibida.

Tiempo de desarrollo: Esta acción tiene una duración de 8 semanas iniciando en noviembre y finalizando en diciembre.

Ver en Anexo II el temario del curso.

Ver en Anexo III la encuesta para evaluar el impacto de la capacitación recibida

Acción III: Incorporación de Profesional de Recursos Humanos

Se pretende que el responsable en Recursos Humanos acompañe y sea colaborador en la implementación de la propuesta de comunicación interna y formación de líderes coach, además de realizar los procesos inherentes a la gestión de personal.

Recursos Involucrados

Recursos Humanos:

- Gerencia General

Recursos Financieros: Presupuesto

- El sueldo del Responsable de Recursos Humanos según la guía de ADECCO 2021 para la provincia de Córdoba, es de aproximadamente \$74.718 mensual, dando un total \$896.616 en el año.
 - Sueldo Anual Complementario (SAC junio-diciembre) \$74.718
 - Contribuciones sobre SAC: \$14.794,16
 - Contribuciones Patronales: 19,80% = \$177.529,97
 - Plus Vacacional: \$6.973,68
 - Contribuciones sobre Plus vacacional: \$1.380,79
 - Honorario de la consultora externa por la contratación equivale al sueldo que cobrará el Responsable de RRHH más el 21% IVA dando un total de \$90.408,78 por única vez.
- Costo total anual de contratación: \$1.262.421,38

Acciones a realizar:

- Contratar a la consultora externa para la realización de reclutamiento y selección del Responsable de RRHH.
- Incorporar al Responsable de RRHH para que se encargue de la gestión del personal, además de acompañar y colaborar en la implementación de dicho plan.
- Confeccionar un nuevo organigrama incluyendo el puesto del Responsable de RRHH.
- Diseñar el perfil de puesto del Responsable de RRHH.

Tiempo de desarrollo: Esta acción será la primera en realizarse, ya que el responsable de RRHH colaborará en las demás acciones a implementarse. Medida a realizarse en los meses de julio, agosto y septiembre (3 meses).

Ver nuevo organigrama en Anexo IV y Perfil de Puesto en Anexo V

Diagrama de Gantt:

A continuación, se desarrolla el cronograma de actividades en el cual se presentan las tareas propuestas en estos 6 meses de implementación, de julio a diciembre.

	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Acción I: Incorporación de profesional de RRHH																									
Contratar a la consultora externa	■	■																							
Incorporar al Responsable de RRHH			■	■	■	■	■																		
Confeccionar un nuevo organigrama										■	■														
Diseñar el perfil del puesto											■	■													
Acción II: Comunicación interna por medio de Workplace																									
Plataforma digital Workplace															■	■	■	■							
Acción III: Capacitar a los mandos medios en competencias de líderes <i>coach</i> .																									
Dictado del curso “fundamentos de liderazgo y coaching” a través del centro de E-learning de la UTN.																									

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación del impacto de la implementación

Costo de la propuesta:

<i>Detalle</i>	<i>Importe</i>
Incorporación del Profesional de RRHH	\$1.262.421,38
Contratación de Workplace	\$378.840
Curso de Capacitación en Liderazgo <i>Coach</i> para mandos medios	\$118.640
<i>Total</i>	\$1.759.901,38

Fuente: Elaboración Propia

A partir de la información del Estado de Resultados que publica la Institución, se obtuvo que el resultado final al 31/12/2018 fue de \$ 63.573.214,31, para la actualización de los valores a la actualidad se tomará la inflación correspondiente a los años 2019, 2020 y el acumulado hasta mayo del año 2021.

El año 2019 cerró con un nivel de inflación de 53,8% de acuerdo con una nota publicada por (Infobae, 2020). De acuerdo a esto, el valor de ganancias de la institución para ese año fue de \$34.202.389.

El año 2020 cerró con un nivel de inflación de 36,1% de acuerdo con una nota publicada también por (Infobae, 2021). De acuerdo a esto, el valor de ganancias de la institución para ese año fue de \$35.296.992,8.

En lo que va del 2021 la inflación acumulada es de 17,6% según (Indec, 2021). El valor de ganancias obtenido es de \$23.420.776,9. Quedando el monto actualizado en \$156.493.373.

En virtud de esta propuesta se busca generar un crecimiento del 3% sobre el resultado de la actividad financiera, lo que significa \$4.694.801,19. Dicho plan de mejora, tiene un costo total para su implementación de \$1.759.901,38

Con estos datos, se realiza y se presenta el retorno de la inversión de las acciones, utilizando la herramienta *ROI*, para la cual se utilizará la siguiente formula:

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

$$\text{ROI} = \frac{\$4.694.801,19 - 1.759.901,38}{1.759.901,38} \times 100$$

$$\text{ROI} = 167\%$$

En consecuencia, al obtener este resultado positivo del 167%, se confirma la rentabilidad de la inversión. En términos números decimos entonces que cada \$100 (pesos) que invierta el Sanatorio Morra, obtiene \$167 (pesos). Queda en evidencia la efectividad de la propuesta si se pone en marcha, para generar un aumento en la productividad, gestionando los talentos de la institución, potenciando competencias blandas, impactando positivamente en la comunicación organizacional y sosteniendo al personal.

Conclusiones

Habiendo analizado todos los procesos y las actividades implementadas por el Sanatorio León S. Morra, se concluye que; es cierto que la institución ha generado crecimiento en cuanto a la ampliación de atención a sus pacientes, también es cierto que han descuidado los procedimientos inherentes a la gestión del personal, cómo ser la comunicación interna, la integración y la formación del personal que forma parte del Sanatorio. El mundo está atravesado por la pandemia COVID 19, y especialmente el personal de salud, transita un escenario cambiante, complejo y estresante. La escasa atención a las necesidades del personal, su crecimiento exponencial en cuanto nómina de personal y pacientes en los últimos años y la falta de integración de la gestión de recursos humanos a la estrategia organizacional del Sanatorio, ponen en evidencia una situación problemática que es preciso atender.

A raíz de ello y a partir de este reporte de caso se procura brindar soluciones a las necesidades del sanatorio que se han planteado.

Como primera medida se plantea la incorporación de un Responsable en Recursos humanos que acompañe y colabore en la implementación de la propuesta de comunicación interna y formación de líderes *coach*, además de esto se pretende que a partir de sus conocimientos en materia de gestión de las personas empiece a gestionar la apertura de un área de Recursos Humanos con todos los procesos inherentes que la misma implica. Dicha área es de vital importancia debido a la creciente complejidad que está adquiriendo la gestión empresarial del Sanatorio Morra. Es un área que pone en juego estrategias y acciones que tienen, entre otros objetivos, brindar una atención a los empleados en los aspectos comunicacionales siempre en pos de garantizar el compromiso del personal para encaminar sus tareas a la concreción de los objetivos de la organización.

Como segunda medida se plantea la incorporación de una plataforma digital cuyo objetivo es mantener a todos los miembros de la organización conectados para así lograr mantener buenas relaciones con y entre sus miembros que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Como última medida se busca desarrollar a los mandos medios de la organización bajo un nuevo paradigma o concepción del liderazgo. Contar con líderes *coach* capacitados es de vital importancia para instruir y gestionar por medio de un liderazgo

efectivo la comunicación bidireccional, impulsar el trabajo en equipo, armonizar y aunar acciones evitando discrepancias mediante el diálogo y la escucha constante entre las distintas áreas que componen la organización. Esta acción, permite que los líderes incorporen nuevas distinciones y potencien sus competencias comunicacionales y de liderazgo, abriendo nuevas posibilidades para hacer frente a los cambios.

De esta manera, el Sanatorio Morra, desarrollando a sus mandos medios como líderes *coach*, escuchando y atendiendo las necesidades del personal y accionando para contener a su capital humano, logrará beneficios en su productividad, en la comunicación y satisfacción interna de todos los integrantes de la institución.

Recomendaciones

Es importante que el Sanatorio Morra lleve adelante la formación de un departamento de Recursos Humanos, que pueda gestionar de manera efectiva y eficiente las cuestiones atinentes al personal, ya que dado la ausencia de este sector se observan fallas por ejemplo en el proceso de reclutamiento y selección de la Institución.

Teniendo en cuenta las estrategias planteadas es necesario realizar un seguimiento de las mismas y así garantizar su aplicabilidad en el tiempo, buscando que los resultados que se obtengan permitan lograr un crecimiento permanente.

Igualmente se recomienda generar planes de capacitación anuales para los líderes en busca de mantenerlos actualizados con todas las propuestas y estrategias que surjan en materia específica de liderazgo y coaching.

Por último, se recomienda impartir cursos y capacitaciones al resto de los integrantes del Sanatorio acordes a sus puestos y perfiles para de esta forma lograr mantener actualizados a toda su plantilla de personal con el fin de superar los cambios que surjan, lo cual repercutirá en una mayor productividad de los trabajadores y aportará una mayor ventaja competitiva al Sanatorio.

Bibliografía

- Abarca, N. (2013). *El Líder como coach*. Chile: El Mercurio Aguilar.
- Alejandra Brandolini, M. G. (2009). *Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Alles, M. (2014). *La Marca Recursos Humanos. Cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires : Granica.
- Andrade. (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*.
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación Interna en la Empresa. Claves y Desafíos*. España: Aedipe.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- (2018). *Comunicación personal*.
- Conicet. (2020). *El ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación conformó la Unidad Coronavirus COVID-19*. Buenos Aires.
- Datosmacro.com. (2021).
- Echeverría, R. (2000). *La Empresa Emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica.
- Gaitán. (2018). *Plan de comunicación institucional del servicio de Rehabilitación del hospital José Néster Lencinas*. Mendoza, Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.
- Indec. (2021).
- Indec. (2021). *En marzo se elevó el IPC en Argentina*. Buenos Aires.
- Infobae. (Enero de 2020). Buenos Aires.
- Infobae. (2020). *Argentina Posterga el pago de deuda local por el coronavirus*. Buenos Aires.
- Infobae. (2021). Buenos Aires.

- Janine Berg, M. F. (2019). *Las plataformas digitales y el futuro del trabajo. Cómo fomentar el trabajo decente en el mundo digital*. Ginebra .
- Mathis, R. y. (2010). *Human Resource Management (13th Edition)*. Mason, United States: South-Western Cengage Learning.
- OMS. (2017). *Día Mundial de la Salud Mental 2017- La Salud Mental en el Lugar de Trabajo*.
- OPS. (2011). *La OMS pone de relieve la falta de inversión en atención de salud mental a escala mundial*.
- OPS. (s.f.). *Determinantes Ambientales de Salud*.
- Pelitti. (2016). *Estrategias de comunicación interna y externa en los hospitales públicos bonaerenses de la Región Sanitaria XI*. Universidad Nacional de La Plata (Argentina): Facultad de Periodismo y Comunicación Social.
- Petrocco. (2019). *Para qué Líderes Coach en las Organizaciones*. Córdoba, Argentina: Universidad Siglo 21.
- Plazzotta, L. (2017). *Historia clínica electrónica*.
- Porter. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia* .
- Sanatorio Morra. (s.f.). *Sanatorio Morra*, <https://www.morrasanatorio.com>.
- Santander. (2021). *Argentina Política y Economía*. Buenos Aires.
- Vega, J. P. (2010). *Manual de Coaching. Cómo mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Profit.

Anexos

Anexo I: Plataforma digital Workplace

The screenshot displays the Workplace by Facebook interface. At the top, the logo 'workplace from FACEBOOK' is on the left, and navigation links 'Funciones', '¿Por qué usar Workplace?', 'Precios', 'Recursos', 'Iniciar sesión', and 'Contactarnos' are on the right. The main content area features a large heading 'Fortalece las conexiones dentro de tu empresa' and a descriptive paragraph: 'Workplace es una herramienta de comunicación que conecta a todos los miembros de tu empresa, incluso si trabajan de manera remota. Usa funciones conocidas, como grupos, chat, salas y la transmisión de videos en vivo, para que las personas se comuniquen y trabajen en conjunto.' Below this are two buttons: 'Probar Workplace' and 'Contactarnos'. On the right, a group page titled 'Novedades de la empresa' (Open Group · 6.472 miembros) is shown. It includes a video post from a user named 'vivo' with 5.1k views, and a poll titled 'How often should we hold all-company meetings?' with options: Weekly, Monthly (selected), Quarter, and Annual. A 'Workplace Team' chat bubble is overlaid on the poll.

Anexo II: Objetivos y temario del Curso de Capacitación

The screenshot shows the UTN.BA e-Learning interface. At the top, there is a navigation bar with the UTN.BA logo, 'Centro de e-Learning', a search bar containing '¿Qué querés estudiar?', and links for 'Empresas', 'Institucional', and 'Panel del alumno'. Below the navigation bar, a breadcrumb trail reads: 'Listado > Curso > Administración de Empresas > Recursos Humanos > Liderazgo'. The main heading is 'Fundamentos del Liderazgo y el coaching', with a sub-label '3 cuotas sin interés'. A description states: 'Curso online. Dominá las herramientas que facilitan el trabajo en equipo a través del coaching y el liderazgo de grupos.' To the right, a pricing box shows 'Precio ARS 14.830', '25% del club de graduado', and 'Duración 8 Semanas'. Below this are buttons for 'Inscripción' and 'Realizar consulta'. A 'Presentación' section follows, containing a paragraph about leadership and motivation.

Objetivo general

Adquirir los fundamentos del liderazgo y el coaching a través de la comprensión del rol del líder y de la motivación, así como de la construcción de los equipos de trabajo.

Objetivos específicos

- Aprender cómo motivarse a sí mismo/a, a otras personas y a equipos de trabajo.
- Implementar un proceso de coaching.
- Identificar los distintos tipos y estilos de liderazgo que existen.
- Dominar las principales técnicas y herramientas que facilitan el trabajo en equipo y mejoren la cohesión y la orientación a objetivos.

Temario

Módulo 1: Liderazgo y motivación

Unidad 1: Liderazgo Parte 1

- Tema 1: Concepto de liderazgo

- Tema 2: Competencias del liderazgo
- Tema 3: Inteligencia emocional en el liderazgo

Unidad 2: Liderazgo Parte 2

- Tema 1: La comunicación efectiva
- Tema 2: Coherencia y credibilidad del líder

Unidad 3: Motivación Parte 1

- Tema 1: Qué es la motivación
- Tema 2: Claves para construir y llenar una buena mochila de motivación

Unidad 4: Motivación Parte 2

- Tema 1: Cómo motivar
- Tema 2: El poder que hay dentro de nosotros

Módulo 2: Trabajo en equipo y coaching

Unidad 1: Trabajo en equipo Parte 1

- Tema 1: Trabajo en equipo. Conceptualización y contexto
- Tema 2: Competencias y habilidades básicas del trabajo en equipo

Unidad 2: Trabajo en equipo Parte 2

- Tema 1: El proceso del trabajo en equipo
- Tema 2: En conflicto en el trabajo en equipo

Unidad 3: Coaching Parte 1

- Tema 1: Qué es el coaching
- Tema 2: Influencias en el desarrollo de la sesión de coaching y el desarrollo personal
- Tema 3: Tipos de coaching

Unidad 4: Coaching Parte 2

- Tema 1: La sesión de coaching
- Tema 2: Herramientas prácticas de trabajo

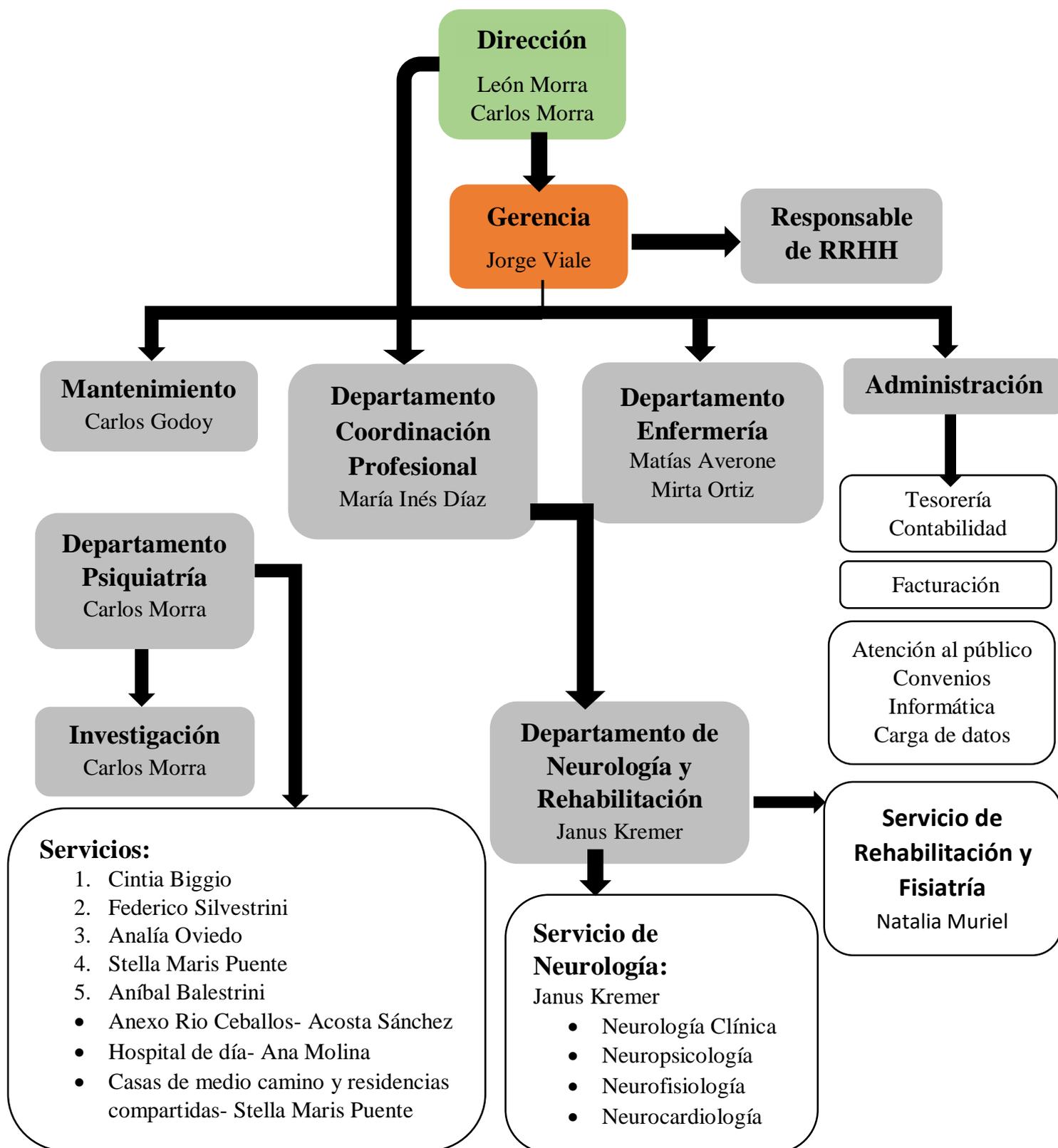
Anexo III: Encuesta para medir el impacto de la capacitación

<p align="center">Sanatorio Profesor León S. Morra</p>	<p align="center">ENCUESTA DE CAPACITACIÓN</p>				
<p>Fecha de realización de la capacitación Nombre de la Capacitación Nombre y Apellido del participante Puesto de trabajo: Área: Antigüedad en la empresa:</p>					
<p>Marque con una cruz (X) según corresponda de acuerdo a los siguientes criterios de puntuación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy Satisfecho 2. Satisfecho 3. Más o menos satisfecho 4. Insatisfecho 5. Muy insatisfecho 					
	<p align="center">PUNTAJE</p>				
	<p align="center">1</p>	<p align="center">2</p>	<p align="center">3</p>	<p align="center">4</p>	<p align="center">5</p>
<p>¿Cuál es su grado de satisfacción con el curso, de acuerdo a los conocimientos adquiridos?</p>					
<p>¿Cuál es su grado de satisfacción con las herramientas recibidas para desarrollarse personal y profesionalmente?</p>					
<p>¿Cuál es su grado de satisfacción con los contenidos que se abordaron en la capacitación</p>					
<p>¿Cuál es su grado de satisfacción con el curso, de acuerdo a los conocimientos adquiridos para ser aplicados en su lugar de trabajo?</p>					

¿Cuál es su grado de satisfacción con la información que pensó que obtendría en la capacitación?					
¿Cuál es su grado de satisfacción con la modalidad de cursado y las tareas exigidas?					
Si adquiero nuevas herramientas y conocimientos, ¿Cuál es su grado de satisfacción con las mismas?					
<p>Puede dejar su comentario si así lo desea</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Muchas Gracias por su colaboración</p> <p style="text-align: right;">FIRMA</p>					

Fuente: Elaboración propia

Anexo IV: Organigrama Sanatorio "Profesor León S. Morra"



Fuente: Elaboración propia

Anexo V: Perfil de Puesto del Responsable en RRHH

Sanatorio “Profesor León S. Morra” Perfil de puesto Responsable de RRHH	Datos de control: Fecha de análisis de Puesto: Fecha anterior ADP:
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Código: Nombre del puesto: Responsable de Recursos Humanos Área: Depto. de Recursos Humanos Oficina de Staff Reporta a: Gerencia General	
CONTEXTO DEL PUESTO	
Horarios	
Horario habitual: 8:00 a 12:00 y de 16:00 a 20:00 Fijo <input checked="" type="checkbox"/> Rotativo <input type="checkbox"/> Jornada: Continua <input checked="" type="checkbox"/> Discontinua <input type="checkbox"/>	
Condiciones de trabajo	
Situaciones de riesgo: Bajo	El cargo está sometido a un bajo riesgo con poca probabilidad de ocurrencia de algún suceso.
Esfuerzo: Si Posee	Tipo: Mental/ Intelectual Frecuencia: Diariamente
Condiciones Ambientales	Ventilación: Muy buena Iluminación: Muy buena Ruidos: Bajo/Poco
CONTENIDOS DEL PUESTO	
Objetivos	
Gestionar, brindar acompañamiento y mejora continua en el funcionamiento de los procesos inherentes a las personas, promoviendo un clima laboral favorable dentro de la organización, fomentando la comunicación. Proveer y desarrollar personal calificado para la estructura organizacional.	
Funciones Principales	

- Reportar y acompañar a la Dirección General en el diseño de estrategias que coadyuven a la consecución de metas económicas y de crecimiento.
- Recomendar e implementar iniciativas de RH alineadas los objetivos estratégicos de la empresa.
- Determinar planes de desarrollo en conjunto con los líderes de negocio y liderar estrategias de cambio que logren adaptar la operación a las circunstancias cambiantes de mercado.
- Asegurar que los procesos y políticas de la organización cumplan con la regulación vigente a nivel Nacional e Internacional.
- Planear, implementar y administrar los procesos de evaluación del desempeño, planes de sucesión, planes de desarrollo y políticas de definición de objetivos.
- Desarrollar, coordinar e implementar políticas de compensación y beneficios en cumplimiento con lineamientos globales y considerando el entorno local e internacional.
- Planear y ejecutar estrategias de atracción de talento y proveer soporte en la transferencia de expatriados.
- Supervisar el correcto funcionamiento de back-office y emitir recomendaciones respecto a la compra o actualización de sistemas de RRHH.

Responsabilidades

Confidencialidad: es responsable por el manejo de información de la organización, respetando el deber de confidencialidad

Toma decisiones: No toma decisiones. Cumple el rol de asesor

Colaboradores a cargo: No posee

Competencias Requeridas

Visión estratégica. Orientación a resultados. Liderazgo y capacidad para influenciar y desarrollar al equipo. Gestionar y desarrollar planes para la gestión del cambio. Asesor experto en gestión del cambio. Asesor experto en los principios de la organización eficaz y diseño de tareas. Diseñador de herramientas prácticas para los equipos de proyecto y directivos de línea. Dotado de gran Compromiso con la visión, misión y estrategia a implementar.

Relaciones

	Deber de informar	Deber de colaborar
Gerente General	X	X
Público Interno	X	X
Público Externo		
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO		
Requerimientos Objetivos		
Edad Mínima: 27 años	Sexo: Indistinto	Estado Civil: Indistinto
Formación Académica		
Estudios Universitarios: Licenciatura en Gestión de RRHH o carreras afines		
Idiomas: Inglés Indispensable		
Conocimientos		
Manejo de paquete de Office: (Word, Excel, Power Point)		
Experiencia Laboral		
Experiencia en puestos similares		
Hasta 2 años <input type="checkbox"/>	Hasta 5 años <input type="checkbox"/>	Más de 5 años <input checked="" type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia