



## **Trabajo final de Graduación**

### **Reporte de Caso**

#### **“Propuesta de mejora de la comunicación interna y formación de líderes coach para el Sanatorio Morra”**

Autor: Rafael Corres

D.N.I.: 26.107.187

Legajo: VRHU11079

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Año: 2021

## **Resumen**

Este trabajo abordó un conjunto de problemáticas relacionadas con los recursos humanos detectadas en el Sanatorio León S. Morra, centro privado de salud mental ubicado en la ciudad de Córdoba.

Dentro de las deficiencias observadas, puede mencionarse el escaso desarrollo de la comunicación interna debido al flujo vertical de la totalidad de la información, derivando en malestar entre los profesionales que cumplían funciones en la Institución, no sintiéndose parte de la misma. En el mismo sentido, la institución no contaba con mandos medios capaces de acompañar la gestión orientándola al desarrollo de las personas.

La propuesta presentada incluyó mejorar las habilidades de liderazgo y comunicación, implementar un plan de comunicación interna apoyado en la tecnología y formar líderes coach facilitadores del cambio para generar un aumento de su rentabilidad de un 3 %.

La implementación de las acciones propuestas en el sanatorio arrojó resultados positivos, generando ganancias por mil doscientos noventa y dos pesos por cada mil invertidos.

*Palabras clave:* Comunicación Interna, Comunicación 2.0, Liderazgo coach.

## **Abstract**

This work addressed a set of problems related to human resources detected at the León S. Morra Sanatorium, a private mental health center located in the city of Córdoba.

Among the deficiencies observed, we can mention the scarce development of internal communication due to the vertical flow of all the information, resulting in discomfort among the professionals working in the institution, who did not feel part of it. In the same sense, the institution did not have middle management capable of accompanying the management, orienting it to the development of people.

The proposal presented included improving leadership and communication skills, implementing an internal communication plan supported by technology and training coach leaders to facilitate change in order to generate a 3% increase in profitability.

The implementation of the proposed actions in the sanatorium yielded positive results, generating profits of one thousand two hundred and ninety-two pesos for every one thousand invested.

*Key words:* Internal Communication, Communication 2.0, Coach Leaders.

## Índice

|   |    |
|---|----|
| Introducción .....                                  | 3  |
| Análisis de situación .....                         | 6  |
| Análisis del Macroentorno .....                     | 7  |
| Análisis del Microentorno.....                      | 10 |
| Análisis FODA .....                                 | 11 |
| Marco Teórico.....                                  | 14 |
| Comunicación interna .....                          | 14 |
| Comunicación 2.0.....                               | 15 |
| Liderazgo.....                                      | 15 |
| Liderazgo coach .....                               | 15 |
| Objetivo General .....                              | 19 |
| Objetivos específicos.....                          | 19 |
| Alcance.....  | 19 |
| Acciones .....                                      | 20 |
| Implementación de plan de comunicación interna..... | 20 |
| Incorporación de plataforma digital .....           | 21 |
| Marco temporal de la implementación.....            | 23 |
| Evaluación del impacto de la implementación.....    | 24 |
| Conclusión .....                                    | 25 |
| Recomendaciones.....                                | 25 |
| Bibliografía .....                                  | 27 |
| Anexo I.....  | 29 |
| Anexo II.....                                       | 30 |

## Introducción

El presente documento asume como objetivo exponer una propuesta de mejora relacionada con la gestión de recursos humanos dentro del Sanatorio Morra. Por esta razón, a continuación, se exponen algunos datos relevantes de la institución objeto de análisis.

Desde sus comienzos, en el año 1927, esta organización con fines de lucro, creada por León S. Morra y con asiento en la ciudad de Córdoba, presta servicios relacionados con la salud mental. Inicialmente, abordando las enfermedades neuropsiquiátricas en la modalidad de internación y luego incorporando a partir de 1960 la asistencia ambulatoria.

Mientras mantuvo dentro de su directorio miembros de la familia fundadora (actualmente la tercera generación ejerce la dirección de la entidad, los médicos León y Carlos Morra) durante toda su existencia, el Sanatorio ha ido evolucionando tanto en el tipo de prestaciones brindadas como en su cantidad.

En este sentido, el año 2000 implicó un aumento exponencial de la planta de personal, triplicándose el número de empleados debido a la incorporación de prestadores a la red de atención de obras sociales mediante el sistema de pago per cápita. Ese mismo año fue creado por el Sanatorio Morra el servicio de hospital de día, una instancia intermedia entre la internación y la externación definitiva.

La descentralización de la atención ha generado que, en este momento, la institución no solo se encuentre presente en su nave central, sino que preste servicios en: consultorios externos, dispositivos intermedios (además del hospital de día están las casas de medio camino y las residencias compartidas) y un Anexo en la localidad de Río Ceballos (generalmente dedicado a pacientes psiquiátricos).

Parece oportuno también comentar que Sanatorio Morra brinda un servicio gratuito a la comunidad por medio del “Fobia Club” y realiza investigaciones y capacitaciones de postgrado en la fundación creada al efecto.

La organización tiene como problema central el poco desarrollo de su comunicación interna debido a que toda la información fluye de manera vertical, derivando en malestar entre los

profesionales que trabajan en la Institución, no sintiéndose parte de la misma. Además, la institución no cuenta con jefes que acompañen la gestión orientándola al desarrollo de las personas.

La necesidad del sanatorio de combinar distintas disciplinas dentro de la prestación integral de su servicio debe alcanzar a la coordinación también de su personal, por lo tanto la comunicación interna cumple una tarea muy importante. Esto no ocurre hoy, al menos de manera eficaz, y genera distintos perjuicios como: trabajadores no involucrados con los objetivos comunes a toda la empresa, incorrecto flujo de la información, mal clima laboral y también, por qué no, desconocimiento de los requerimientos de los distintos clientes internos.

Por otro lado, contar con superiores sin empatía como se percibe en la organización, que no acompañen el crecimiento de sus dirigidos modelando conductas de éxito y favoreciendo así el clima organizacional, impide avances que finalmente redundan en un perjuicio económico.

Algunos autores abordaron antes esta problemática que servirán como antecedentes para este reporte de caso.

Samudio Maria Cristina (2020), en el reporte de caso titulado “Plan de comunicación y liderazgo coach en Man-Ser” realizado en la provincia de Córdoba expone que:

Ninguna organización puede existir u operar sin una adecuada gestión de la comunicación interna, es elemento intangible que integra y coordina todas las áreas y recursos. Para lograr la integración y coordinación es necesario capacitar y preparar a los líderes que la empresa tiene actualmente, de ellos dependerá el éxito de alcanzar los objetivos propuestos y lograr que cada integrante de la empresa explore su propio potencial. (pag.15)

Por su parte Acuña Nicomedes (2020), en su trabajo final de grado, cuyo título fue “Programa de comunicación y formación de líderes coach en A.J. & J.A. Redolfi” un reporte de caso realizado en Córdoba indica que:

Con un plan de comunicación interna formal los empleados van a estar al día con toda la información que pueda proporcionar la empresa para la ejecución eficiente en sus puestos de trabajo, les va a permitir responder y adaptarse rápido a los cambios, una

resolución de problemas a corto plazo, además de proporcionar un sentido de pertenencia y compromiso por parte de los empleados para con la empresa. (Pag.3)

Haciendo mención a liderazgo coach se puede citar el aporte de Machuca, Silvia (2020) quien realiza un reporte de caso titulado “Comunicación Interna y Liderazgo coach como soportes fundamentales para el desarrollo empresarial en MAN-SER S.R.L.” en la provincia de Córdoba y propone que:

Contar con personal capacitado en habilidades blandas, sobre todo el de jerarquía, resolverá falencias y potenciará los recursos, aprovechando al máximo las capacidades de sus empleados, logrando una comunicación más efectiva, dinámica y eficiente que motive a los integrantes de la organización hacia la concreción de los objetivos propuestos (pag.3).

De acuerdo con los autores mencionados, tiene especial relevancia para la subsistencia de una organización una adecuada gestión de la comunicación interna, formalizada y orientada a garantizar su eficiencia y eficacia. Entre los canales para garantizar estos objetivos se encuentran los mandos medios, quienes con adecuada formación en liderazgo coach pueden convertirse en facilitadores para el desarrollo de competencias, transmisión de la información e integración y logro de los objetivos propuestos.

Es clara la importancia que tiene el abordar la comunicación interna y la formación de líderes coach en el Sanatorio Morra para mejorar sus procesos de gestión, dándole la importancia que los profesionales merecen y abriendo canales que permitan la bidireccionalidad, generando con el nuevo modelo de liderazgo que los trabajadores puedan fidelizarse con la organización y abrazar sus valores, creando equipos de trabajo de alto rendimiento.

## **Análisis de situación**

El Sanatorio Morra debido a la disciplina a la que dedica sus actividades, la esencialidad del servicio que brinda y la escasa oferta de prestadores similares en su zona de influencia debe mantener un equilibrio en numerosos aspectos, entre ellos:

- Es una sociedad anónima, por ende con fines de lucro, mas no puede obviar la responsabilidad social empresarial que debe procurar como uno de sus objetivos;
- La necesidad de dar satisfacción y cumplir simultáneamente a numerosas partes interesadas: usuarios y/o pacientes, familiares, obras sociales y prepagas, organismos de control, personal de planta permanente y contratado (principal y para actividades de apoyo), proveedores;
- La dualidad en el servicio, determinada por la calidad técnica de la atención (y sus necesidades) y aquella vinculada a aspectos de forma como: trato, coordinación de turnos y minimización de tiempos de espera, seguridad y limpieza.

El equilibrio expuesto debe mantenerse en un contexto dinámico y complejo que presiona a las organizaciones para adaptarse constantemente si desean sobrevivir.

La misión del Sanatorio Morra (Sanatorio Morra, 2021) se encuentra explicitada en su sitio web y expresa lo siguiente:

“Desde 1927, Sanatorio Morra lleva adelante la tarea de generar una mejor calidad de vida para sus pacientes desde la prevención, el tratamiento y la asistencia; para su recuperación personal y su reinserción en los distintos ámbitos. Las principales herramientas de esta institución decana son el compromiso con la persona, la capacitación junto a la investigación constante y el compromiso humano de sus profesionales, todo enmarcado en un entorno contenedor”.

Cuenta con una infraestructura adecuada a los servicios que brinda:

- 6.000 m<sup>2</sup> edificados;
- 15.000 m<sup>2</sup> de parques y jardines;
- Hospital de Día;
- Habitaciones VIP;
- Área de Cuidados Intensivos y pacientes crónicos;

- Consultorios;
- Laboratorio;
- Gimnasio;
- Salones de usos múltiples.

La institución, a través de una red de prestadores que responden a la misma brinda cobertura en toda la provincia de Córdoba. En la localidad de Río Ceballos se ubica un anexo para atención de pacientes psiquiátricos y en Río Cuarto, además de trabajar diferentes cuestiones en conjunto, el Sanatorio Morra tiene a cargo la administración del Instituto Philippe Pinel.

No sólo se atienden en la institución naturales de la provincia asiento de la organización, sino que recibe pacientes de La Rioja, San Luis, San Juan, Mendoza y Santiago del Estero.

Por otro lado, al referirnos al personal podemos decir que en el Sanatorio Morra cumplen labores 97 empleados en relación de dependencia. Asimismo, son 190 los profesionales y personal de apoyo técnico independientes. De todos ellos, 180 poseen título profesional, 60 tienen título técnico y 47 no cuentan con estudios superiores.

De acuerdo a la información provista por el Sanatorio, la selección del personal profesional y técnico se realiza teniendo en cuenta antecedentes y por entrevista personal. La excepción la constituyen los residentes, cuya selección es a través del examen único nacional (Sanatorio Morra, 2021).

El personal de enfermería idóneo ha recibido 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.

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

Expuestos los datos de mayor relevancia se procede a realizar el análisis del macro entorno a través de la herramienta Pestel, exponiendo aquellos factores generales que afectan a la empresa.

### *Análisis del Macroentorno*

#### *Factores políticos*

Argentina se ha caracterizado por los constantes cambios de rumbo en función del signo político de los gobernantes de turno, esto claramente genera imprevisibilidad, al menos en el mediano y largo plazo. Sin embargo, que se haya dado rango de Ministerio nuevamente a la Salud en la Nación puede ser un indicador de la importancia que se le da actualmente al sector.

En enero de 2021 el Gobierno nacional presentó una serie de medidas para impulsar la inversión en el sector salud (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2021), si bien no impactan directamente sobre la especialidad del Sanatorio Morra indican la disposición y sería factible que se incorporasen otras que sí lo hagan en el corto y mediano plazo.

Por otro lado, la toma de decisiones a niveles nacional y provincial sobre la pandemia ocasionada por el Covid 19 obligan a la institución a modificar y adoptar protocolos, mantener información actualizada y ajustarse a los distintos cierres impuestos.

#### *Factores económicos*

Constantes depreciaciones del salario real acaecidas durante un largo período en la Argentina influyen negativamente en los ingresos del Sanatorio. Por un lado los pacientes cuentan con menos o directamente no cuentan con recursos suficientes para acceder a los tratamientos que necesitan y por otro lado afecta a lo que pueden abonar por los servicios el sistema de seguridad social y las empresas de medicina prepaga.

También el contexto inflacionario, en el que se encuentra inmerso el país desde hace años, dificulta la realización de acuerdos duraderos en el tiempo. Por ese motivo aumenta la dificultad de elaborar planificaciones económicas de mediano y largo plazo. A menos que los acuerdos que se celebren cuenten con correctas pautas de indexación pueden ocasionar perjuicios a la organización.

#### *Factores sociales*

Debido a la pandemia las personas intentan no atenderse o concurrir lo menos posible, salvo situaciones graves y emergencias. Aunque la misma situación extrema provoca la aparición de distintas afecciones de índole psicológica o psiquiátrica que podrían ser atendidas en la institución. Así, aparecen en mayor medida trastornos de ansiedad, stress y aquellas relacionadas

con el abuso de sustancias. En este sentido, las medidas dispuestas para combatir al COVID 19 han incrementado la cantidad de casos que el Sanatorio podría atender.

Distintas organizaciones sociales abogan por temas relacionados con la salud mental y el cumplimiento de las leyes, en muchos casos, por ellos impulsadas. Tal es el caso del Centro de Estudios Legales y Sociales que insiste con que se cumpla el plazo (previsto para el año 2020) y se efectivice el cierre definitivo de los neuropsiquiátricos (Centro de Estudios Legales y Sociales, 2021).

Sin duda el aumento de información disponible por los usuarios permite que se puedan comparar ofertas y conocer las distintas opiniones sobre los servicios brindados por los distintos prestadores de salud mental.

#### *Factores tecnológicos*

El Sanatorio Morra ha implementado la telemedicina brindando respuesta a las demandas de virtualidad en el contexto de pandemia. Esta herramienta requiere de recursos humanos y tecnológicos para su correcta aplicación.

Esta exigencia de virtualidad no se exige sólo para los pacientes sino también para aquellos empleados que ocupen puestos en que su presencia física en las instalaciones no sea imprescindible. Para ello, deben proveerse los equipos necesarios y evaluar la incorporación de herramientas digitales que agilicen e integren la información.

No obstante el fácil acceso a información y lectura de contenidos que otorgan hoy los medios tecnológicos es necesario ordenarlos y garantizar que el personal de la institución recurre a fuentes de rigor científico.

#### *Factores ecológicos*

El tratamiento de residuos patógenos está alcanzado por la ley Nro. 24.051 a nivel nacional y la ley provincial Nro. 8.973, la organización debe asumir el costo del tratamiento con el proveedor que haya seleccionado.

Los cambios en el medioambiente pueden afectar la salud mental de la población, así es que numerosos artículos vinculan la degradación ambiental y la contaminación como una amenaza para el bienestar mental de las personas (Ramírez, 2021). Por el contrario, la naturaleza es

considerada como un factor que propende a la buena salud mental. La organización debe evaluar posibles problemas de salud atribuibles a factores ambientales y colaborar para su disminución.

### *Factores Legales*

El marco normativo de la actividad se encuentra determinado por las siguientes disposiciones:

- Ley 26.657 ley nacional de salud mental,
- Ley 9848 ley provincial de salud mental Córdoba,
- Ley 26.529 derechos del paciente, historia clínica y consentimiento informado,
- Pese a encontrarse vigente la Ley Nacional De Salud Mental N° 26.657, hoy es complementada con un Protocolo para Ingresos y reingresos en establecimientos y servicios de Internación en salud Mental y adicciones, en el marco de la emergencia Covid 19. Este protocolo tiene fecha mayo 2020 y está en plena vigencia (protocolo de media excepcional que debe ser utilizado mientras dure la emergencia sanitaria de Covid 19 exclusivamente) y afecta las operaciones de la organización.

Es necesario subrayar que el Sanatorio debe estar informado y proceder de acuerdo a la ley de teletrabajo (Ley Nacional N°27555) con aquellos empleados que pudieran o debieran trabajar de forma remota.

Resulta destacable que el artículo 27 de la Ley 26.657 pende como una amenaza para los servicios psiquiátricos ya que no permite la creación de nuevas clínicas y determina la conversión de las ya existentes. Cuestión ampliamente criticada por asociaciones de psiquiatría del país (Corral & Cetkovich, 2021).

Concluido el análisis Pestel se estudia el contexto de la organización a través de las 5 fuerzas de Porter, para así determinar el nivel de competencia dentro del sector al que pertenece la organización.

### *Análisis del Microentorno*

#### *Poder de negociación con los clientes*

Los clientes del Sanatorio son los mismos usuarios (pacientes) o sus familiares en los casos de atenciones particulares y las obras sociales y prepagas. Si bien la oferta no es amplia y los

usuarios tienen poco poder de decisión con respecto al prestador, volcar mayoritariamente la atención a afiliados de PAMI puede tener consecuencias financieras negativas en función de la demora en los pagos que podría producirse.

#### *Poder de negociación con los proveedores*

En términos generales, los proveedores son pymes con necesidades de venta y poca probabilidad de imponer férreas condiciones de pago. El establecimiento de negociaciones evita la no disponibilidad de materiales y permite salvar situaciones de falta de liquidez.

#### *Potencial ingreso de nuevos competidores*

La posibilidad de ingreso de nuevos competidores es baja. El expertise necesario y la alta inversión a realizar son barreras complejas de eludir. El posicionamiento actual del Sanatorio Morra es una ventaja a la hora de que aparezca algún competidor.

#### *Amenaza de productos sustitutos*

Se desconocen opciones alternativas a las que actualmente tienen vigencia, siendo la organización una precursora en investigación se entiende que será pionera en la evolución hacia nuevos tipos de productos. Lo dicho no pretende desconocer lo mencionado anteriormente sobre el artículo 27 de la Ley 26.657.

#### *Rivalidad entre competidores*

La rivalidad es considerada baja, pocas alternativas en la provincia se hayan disponibles (una de ellas es la clínica privada Saint Mitchel, ubicada en el barrio Villa Alberdi de la ciudad de Córdoba).

Finalmente, se realiza el análisis FODA para obtener mayor conocimiento sobre las características internas y la situación externa del Sanatorio Morra.

#### *Análisis FODA*

##### Fortalezas:

- a. Infraestructura adecuada con posibilidades de crecimiento,
- b. Experiencia y trayectoria,
- c. Capacitación del personal técnico a través de su Fundación,

- d. Implementación de historias clínicas digitales.

Oportunidades:

- a. Ausencia de grandes competidores en la provincia,
- b. Posibilidad de ampliación de la red de profesionales con consultorios externos,
- c. Generación de nuevos convenios y creación de nuevas unidades de negocio.

Debilidades:

- a. No posee área de recursos humanos,
- b. Fallas en la comunicación interna,
- c. Escasa orientación hacia el cliente interno,
- d. Dependencia económica generada con PAMI,
- e. Falta de acciones formativas para personal de apoyo.

Amenazas:

- a. Contexto de Covid 19,
- b. Cambios en la regulación producto de los relevos de Gobierno,
- c. Industria del juicio por mala praxis.

Como se muestra en las páginas anteriores, el Sanatorio Morra no escapa a la realidad y problemas comunes de muchas pymes de la República Argentina, con los matices propios del ámbito de la salud por supuesto.

Así, estamos con un entorno que solicita cambios y adaptaciones pero que requiere eficiencia por parte de las empresas para que los mismos produzcan buenos resultados. Sin una adecuada comunicación interna que garantice la calidad de la información, su provisión en tiempo y forma y la llegada a la totalidad de los miembros del sanatorio es complejo reaccionar cumpliendo los objetivos y con la velocidad requerida.

Si a los problemas de comunicación se agregan los generados por la escasa perspectiva de recursos humanos, la tendencia a la formación técnica e individualista en el ámbito de la medicina (y en este caso del personal de la institución) y la falta de mandos medios con habilidades blandas que puedan transmitir las necesidades, valores y cultura del Sanatorio mientras están atentos a lo

que su personal siente, puede generarse un clima que no sea el adecuado para el cumplimiento de la misión de la organización.

La ausencia de un área de recursos humanos dentro del organigrama del sanatorio es un claro indicador de la relevancia asignada al tema por parte de la Dirección. En este sentido, la gestión del capital humano no es mirada como un factor que asegure la estabilidad y continuidad de la institución, mientras aumenta la eficiencia y eficacia de los procesos.

Si bien el sector Administración lleva adelante los procesos mínimos (liquidación de sueldos, trámite de licencias, altas y bajas) para que se cuente con personal, falta trabajo “soft” de recursos humanos, redundando en: un deficiente proceso de reclutamiento y selección de personal, ausencia de evaluaciones de satisfacción y clima laboral, difusos planes de carrera y capacitación (si los hay), paso por alto a la formación de empleados en competencias blandas (fuera de su formación técnica).

A su vez, el Sanatorio Morra no ha diseñado e implementado el proceso de comunicación interna, de manera de privilegiar el reforzamiento de los valores y cultura deseados por la institución. Siempre, pero especialmente ante contextos como el actual donde debe reaccionarse rápidamente, corresponde mantener al personal comunicado y al tanto de las últimas informaciones.

En definitiva, propuestas de mejora tendientes a corregir algunas de las deficiencias mencionadas necesariamente redundarían en beneficios positivos tales como: mayor compromiso del personal, aumento de la productividad, incremento de la satisfacción de los clientes.

## Marco Teórico

Durante el actual apartado se exploran sucintamente los principales conceptos tratados en el documento por distintos autores: comunicación interna, comunicación 2.0 y liderazgo coach.

### *Comunicación interna*

Luis Puchol define a la comunicación interna como “aquellos dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y su rendimiento” (Puchol, 2005, pág. 321).

El mismo autor enumera otros objetivos concretos de la comunicación interna que son relevantes, entre ellos: expresar lo que sucede en la empresa, hacer conocer y reforzar los valores de la organización, potenciar el rol gerencial y la capacidad de liderazgo de la línea jerárquica, enfrentar la expansión de rumores perjudiciales para la moral de los trabajadores y/o que podrían trascender al exterior con consecuencias negativas.

Es lógico pensar que es necesario contar con un plan de comunicación interna alineado con la estrategia global de la institución, entendiendo que éste puede aumentar el compromiso del personal, la productividad y seguramente mejorar el clima laboral (Brandolini, González Frígoli , & Hopkins, 2009).

De implementar un esquema de comunicación interna pueden utilizarse como guía los lineamientos básicos establecidos al respecto en la norma ISO 9001:2015. El punto 7.4 hace referencia a:

- Qué comunicar. Es necesario determinar que comunicaciones son pertinentes;
- Cuándo, es decir qué momento comunicar. Como en otras actividades la planificación es importante a la hora de realizar comunicaciones;
- A quién comunicar. Deben identificarse los receptores de cada comunicación;
- Cómo comunicar. A modo de guía debe ser clara la metodología a utilizar para la elaboración de cada comunicación;
- Quién comunica. Las responsabilidades deben asignarse en cada una de las comunicaciones.

## *Comunicación 2.0*

Los avances tecnológicos y las ventajas que otorgan respecto de la comunicación tradicional, sumados a las restricciones sanitarias vivenciadas actualmente, generan un ambiente propicio para su implementación en las organizaciones.

Los medios digitales fomentan el intercambio de comunicación entre distintos sectores a través de una herramienta específica del mismo canal. Entre sus ventajas se encuentran: la inmediatez, reduce las distancias entre los diferentes estratos jerárquicos de la organización (Brandolini, González Frígoli , & Hopkins, 2009).

## *Liderazgo*

El líder es considerado como aquella persona que provoca cambios y transformaciones, legitima la toma de decisiones y favorece la crítica a aquellos procesos establecidos y no revisados. A su vez, el concepto de liderazgo es relacional toda vez que alguien es líder dentro del marco de actuación de un grupo (Rubió, 2016).

Profundizando esta cuestión, Jaime Maristany diferencia entre líderes (menciona ejemplificando a: Napoleón, Jesucristo y Mahoma entre otros) y “manager” entendiéndolo que a estos el poder les es concedido por la empresa, funcionando como conductores (Maristany, 2007).

## *Liderazgo coach*

Indagando en el concepto de líder coach aparece César Piqueras con una clara definición: “es un líder que utiliza habilidades, técnicas y modelos de coaching para sacar lo mejor de su equipo” (Albacete, 2016). El líder-coach posiciona al equipo en una zona de aprendizaje para que desde allí sus integrantes puedan cuestionarse sobre su forma de funcionar, incentivando la mejora continua. Sin demasiadas instrucciones ni acompañamiento el líder consigue que las personas mejoren por sí mismos.

Los autores son coincidentes acerca de la importancia de la comunicación interna, de contar con un plan para su gestión y de la necesidad de incorporar herramientas que faciliten su desarrollo. Para poder aplicar los cambios necesarios es imprescindible contar con agentes de cambio, es decir líderes dispuestos a asumir sus responsabilidades, perfeccionándose en las habilidades que necesitan para el correcto desempeño de sus funciones. La formación de líderes coach se encuentra en esa línea intentando que éstos sean un medio para arribar a los objetivos que se proponen, a la

generación de sentido de pertenencia y trabajo en equipo, integrando las diferentes áreas para finalmente generar buen clima laboral y mejora de la productividad.

## **Diagnóstico y discusión**

Dentro de un entorno complejo y cambiante como el que se encuentra inmerso el Sanatorio Morra es imprescindible adoptar mejoras que garanticen la supervivencia de la organización. La situación sanitaria actual producto de la pandemia se suma a los problemas propios del sistema de salud y del Sanatorio, provocando episodios de stress en el personal y usuarios. Cambios en los servicios, la forma de brindarlos y las capacidades de respuesta también influyen en el desempeño del nosocomio.

Entre las deficiencias detectadas aparecen dos problemas centrales. El primero es la falla de la comunicación interna y las consecuencias que esta provoca. Es necesario mejorar la comunicación de la Dirección y la Gerencia, incluyendo la retroalimentación, con los profesionales que integran la organización (especialmente los independientes). Siguiendo el mismo camino también es imprescindible la incorporación de tecnología que permita una correcta conexión entre los distintos clientes internos.

Por otra parte, el segundo problema central se encuentra en la ausencia de líderes que fomenten el trabajo en equipo, sumando empatía y orientando las acciones hacia la satisfacción del cliente, sea interno o externo.

Es de especial relevancia resolver los problemas detectados. Si estas deficiencias no se corrigen, los objetivos planteados en la misión y comunicados por la Alta Dirección pueden malograrse. Tanto la falta de capacitaciones como la ausencia de una sólida y frecuente comunicación interna colaboran para la no incorporación de los valores de la organización, para la falta de sentido de pertenencia y también para la comisión de errores producto del desconocimiento.

En el mediano y largo plazo las acciones tendientes a comunicar y capacitar permitirán un crecimiento sostenible en el tiempo, pudiendo reaccionar rápidamente a los cambios producidos en el entorno, siempre manteniendo los estándares de calidad establecidos por la Dirección de la institución. Vale la pena que el Sanatorio Morra realice estas acciones e incorpore tecnología para optimizar la comunicación interna y el liderazgo, no sólo para mejorar sus equipos de trabajo sino para incrementar las utilidades en un 3 %.

Las oportunidades de mejora planteadas, y su aplicación, pueden actuar como un diferenciador ante eventuales competidores mientras que optimiza el desarrollo personal y profesional de los miembros de la organización.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

Mejorar las habilidades de comunicación y liderazgo en el Sanatorio Morra a través de la implementación de un plan de comunicación interna apoyado en la tecnología y la formación de líderes coach facilitadores del cambio, para generar un aumento de su rentabilidad de un 3 %.

### *Objetivos específicos*

Implementar un plan para la correcta gestión de la comunicación interna, de acuerdo a y utilizando como referencia el punto 7.4 de la norma ISO 9001:2015.

Incorporar una plataforma digital de comunicación interna que potencie a la organización y actúe de facilitador de las comunicaciones a la vez que podrá ser utilizada también, entre otras posibilidades, como canal de capacitación.

Dictar el curso de formación de líderes coach para mandos medios que favorezca mantener motivado al personal, alinee a las personas y establezca una dirección para el logro de los objetivos comunes.

### *Alcance*

La presente propuesta alcanza a la totalidad de la organización Sanatorio Morra, sin perjuicio de las tareas en gabinete, las jornadas virtuales y acatamiento de protocolos derivados de la actual pandemia de COVID 19, las acciones podrán desarrollarse en dependencias del comitente en la ciudad de Córdoba. A criterio profesional, podrá decidirse alguna visita a la localidad de Río Ceballos donde se encuentra ubicado el Anexo.

El plazo para la realización de tareas se estima en 10 meses, desde Julio de 2021 a Abril de 2022. Debe aclararse que de acuerdo a la importancia de los objetivos formulados, la Alta Dirección se compromete a suministrar toda la información que se considere necesaria y a facilitar la colaboración de su personal, particularmente en cuanto a participar en las reuniones y/o actividades planificadas en el plan de trabajo. (Demoras en respuestas pueden alterar los plazos estimados).

## *Acciones*

### *Implementación de plan de comunicación interna*

En primer lugar se realizará una jornada virtual de sensibilización respecto del objetivo central perseguido, introductoria de la problemática por abordar y de presentación y discusión del plan de trabajo. Estará destinada a personal jerárquico y empleados con responsabilidades significativas en los procesos centrales de la organización (a designar por Sanatorio Morra).

La organización designará un coordinador interno, quien será el nexo entre Sanatorio Morra y el equipo asesor.

Se sostendrán, con frecuencia semanal los primeros dos meses y luego mensual, reuniones de trabajo con el equipo de mejora conformado, de no más de 45 minutos, para completar la matriz de comunicación interna<sup>1</sup> y definir los borradores de: procedimiento e instructivos del proceso.

El procedimiento y sus instructivos utilizarán como guía la norma ISO 9001:2015, incluirán distintos aspectos a comunicar<sup>2</sup>:

1. Liderazgo. La relevancia del cumplimiento de la gestión y los requisitos establecidos por parte de toda la organización debe ser comunicada por la Alta Dirección.
2. Políticas de la calidad. La política de calidad, se encuentre la organización certificada o no, debe ser comunicada y entendida dentro del Sanatorio. Todas las partes interesadas deben tener acceso a ella.
3. Las responsabilidades, autoridades y roles que surjan de organigramas y perfiles de puesto deben ser comunicados.
4. Objetivos. Los objetivos, sea que surjan de la política de la calidad o de la misión deben ser conocidos por todos los empleados, incluyendo la relevancia de su participación en la consecución de los mismos.
5. Información de procesos. La organización irá definiendo las informaciones, tiempos y responsabilidades de comunicación.

El asesor externo brindará apoyo para la redacción final del procedimiento una vez incorporada la herramienta digital para gestionar las comunicaciones y la implementación del

---

<sup>1</sup> Ver Anexo I

<sup>2</sup> Información obtenida (Gómez, Hedera Consultores, 2021)

proceso mejorado, participando de la puesta en marcha (incluyendo capacitación) y seguimiento. A tal fin, se prevé por su parte la realización de una primera auditoría al proceso.

Una vez con rodaje, se pondrá en marcha el conjunto de indicadores establecidos (porcentaje de empleados que en la última encuesta de clima/satisfacción valoran de manera positiva los ítems relacionados a la calidad de la comunicación interna desarrollada por la organización, por ejemplo), cuyos datos para generar la información y analizarla serán obtenidos con una encuesta de clima organizacional<sup>3</sup>.

Finalmente, se harán los ajustes que correspondan de acuerdo con el análisis realizado.

Una vez al mes se realizarán reuniones del equipo de trabajo o visitas del asesor externo en dependencias del Sanatorio y el resto de contactos necesarios se efectuará de manera virtual, incluyendo la capacitación al personal.

La actividad será conducida por un consultor senior de recursos humanos, con conocimiento de sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9001:2015 y experiencia en instituciones de salud. Los honorarios por la prestación del servicio del consultor externo ascienden a \$ 550.000 IVA inc. (Pesos quinientos cincuenta mil IVA incluido).

El plazo de cumplimiento de la actividad se establece en 10 (diez) meses corridos.

Es esperable que las acciones dispuestas contribuyan significativamente a: aumentar el sentido de pertenencia de los miembros de la institución, facilitar la gestión de las actividades, agilizar los procesos internos, reducir la conflictividad y también a la existencia de rumores.

### *Incorporación de plataforma digital*

Conjuntamente con el rediseño e implementación del nuevo proceso de comunicación interna se propone incorporar una herramienta que facilite la misma.

Intranet, chat, videoconferencias, calendarios, espacios de trabajo, documentos, tareas y herramientas de comunicación interna en un solo sitio permitirán mantener la colaboración unificada.

---

<sup>3</sup> Ver Anexo II

Se sugiere la utilización de la herramienta Britix24 (2021), la cual permite ser integrada incluso a otros sistemas y brinda otras prestaciones que podrían ser incorporadas en el mediano y largo plazo.

El costo de la plataforma en la nube es mensual y asciende en su membresía “Professional”, seleccionando un plazo de 24 meses a USD 2.780 (es decir \$ 278.000). Se estiman otros gastos en hardware de \$ 1.450.000 IVA incluido, para adquisición de equipos (valor de referencia 10 notebook ThinkPad E15 - Black) (Lenovo, 2021).

El plazo para la puesta en marcha de la plataforma se estima en 90 (noventa) días y será realizado por el área de Informática de Sanatorio Morra con la supervisión del consultor contratado para la mejora del proceso de comunicación interna. Las actividades a desarrollar serán:

- Adquisición del servicio (15 días),
- Capacitación del personal responsable de implementación (10 días),
- Parametrización del sistema (30 días),
- Adecuación del hardware existente e incorporación de nuevos equipos (45 días),
- Capacitación de la totalidad de usuarios finales de la plataforma a través de manuales digitales y videos explicativos (30 días),
- Pruebas piloto y correcciones (30 días).

Una vez implementada la plataforma y culminado el período de prueba se medirán los resultados a través de: incidencias de usuarios y resultados de encuestas de satisfacción.

La utilización de esta tecnología por Sanatorio Morra permitirá la mejora de la comunicación interna mediante: la minimización de las barreras físicas y de tiempos existentes, el fácil acceso a la información, el aliento del trabajo en equipo y de la participación colaborativa. Del mismo modo, también contribuirá a continuar posicionando a la organización como una empresa de vanguardia.

#### *Dictado de curso de formación de líderes coach*

El Programa extensivo de liderazgo y coaching ontológico se brindará a los mandos medios del Sanatorio Morra. Introduciendo el liderazgo y el aprendizaje de técnicas de coaching con el objetivo de desarrollar su carrera profesional y la de su equipo dentro de la empresa.



### *Evaluación del impacto de la implementación*

De acuerdo a la información provista por el Sanatorio Morra, el resultado financiero final fue de \$ 63.573.214,31 para el año 2018.

Desde ese momento a la fecha, según el IPC emitido por el INDEC, la variación fue del 53,8 % para el año 2019, del 36,1 % en 2020. A su vez, en virtud de los datos de los primeros 4 meses del año 2021 podemos inferir que la inflación para 2021 rondará el 42,6 %. Es decir que si hacemos el ajuste por inflación de la cifra inicial el resultado final del año 2021 será cercano a los \$ 189.761.522 (un incremento de 198,49 %).

La propuesta de mejora estimó el incremento del beneficio económico en un 3 %, el cual sería de \$ 5.692.845,66.

Sabiendo que el plan tiene un costo total de \$ 2.458.000 se calcula el retorno de la inversión (beneficios-costos de la propuesta/costos de la propuesta x 100) para verificar si su resultado es positivo y justifica su implementación.

$$\frac{\$ 5.692.845,66 - \$ 2.458.000,00}{\$ 2.458.000,00} \times 100 = 131,6 \%$$

El resultado positivo confirma la rentabilidad de la inversión y su factibilidad. El Sanatorio Morra por cada \$1.000 invertidos obtendrá \$ 1.316.

## Conclusiones

De acuerdo con el análisis de los procesos desarrollados en el Sanatorio Morra, surgió que aquellos relacionados a la administración y recursos humanos no han evolucionado de manera de acompañar favorablemente el gran crecimiento de la organización en otros aspectos.

Es deber de la alta Dirección comprometerse para que la comunicación interna se desarrolle de manera formal bajo estándares previamente determinados, mostrando así su involucramiento con la empresa y la atención a su personal.

Las acciones adoptadas para mejorar la comunicación interna fortalecen a la organización, llevándola a la vanguardia en un tema conocido pero no siempre abordado en las pymes. Esto, trasladado a una situación como la actual donde los cambios ocasionados por la pandemia generada por el COVID 19 son frecuentes, adquiere aún mayor importancia.

Fomentar la capacitación de mandos medios de la organización en habilidades blandas facilitará el cambio propuesto en la comunicación interna. La formación en liderazgo coach dispuesta proporciona herramientas actuales para conducir al personal, fomentar el diálogo y desarrollo mientras se persiguen los objetivos organizacionales.

Mientras mejora la rentabilidad de la empresa, las acciones dispuestas favorecerán un crecimiento planificado en el Sanatorio Morra.

### *Recomendaciones*

A lo largo del presente trabajo se han encontrado oportunidades de mejora. Entre ellas se sugiere la creación de un área de recursos humanos que integre todas las acciones vinculadas al personal de la organización.

Se recomienda hacer extensiva la capacitación de liderazgo coach a la Dirección y la Gerencia del Sanatorio.

Se invita a desarrollar una matriz de capacitación que permita ordenar aquellas que debe realizar cada perfil de puesto, estableciendo luego la planificación de las mismas.

Por último, reforzar lazos con organizaciones de renombre como el IRAM puede generar beneficios a la hora de surgir necesidades de: formación de personal, auditoría de normas

nacionales e internacionales, realización de estudios para verificar o calibrar instrumentos de seguimiento y medición, entre otras.

## Bibliografía

- Acuña, N. (2020). *Programa de comunicacion y formacion de lideres coach en A.J. & J.A. Redolfi*. Cordoba: Universidad Siglo 21 .
- Albacete, C. P. (2016). *Manual para líderes de equipos*. Obtenido de [www.excelitas.es](http://www.excelitas.es): <https://www.excelitas.es/wp-content/ebooks/2-manual-lideres.pdf>
- Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Crujía.
- Britix24. (13 de Junio de 2021). *Britix24*. Obtenido de <https://www.bitrix24.es/tools/communications/top-collaboration-tools.php>
- Centro de Estudios Legales y Sociales. (4 de Julio de 2021). *CELS*. Obtenido de CELS: <https://www.cels.org.ar/web/2020/10/reiteramos-la-urgencia-del-cierre-de-los-manicomios-ante-la-cidh/>
- Corral, R., & Cetkovich, M. (17 de Junio de 2021). *Asociación Argentina de Psiquiatras*. Obtenido de AAP: <http://www.aap.org.ar/content.php?id=315>
- Gómez, I. (4 de Julio de 2021). *Hedera Consultores*. Obtenido de Hedera Consultores: <https://hederaconsultores.blogspot.com/2019/11/comunicacioniso90012015.html>
- Gómez, I. (2021 de Julio de 2021). *Hedera Consultores*. Obtenido de Hedera Consultores: <https://hederaconsultores.blogspot.com/2019/11/comunicacioniso90012015.html>
- Lenovo. (3 de Julio de 2021). *Lenovo*. Obtenido de Lenovo: [https://www.lenovo.com/ar/es/d/laptops?sort=sortBy&currentResultsLayoutType=grid&visibleDatas=facet\\_Processor%3AProcesador%3AIntel%C2%AE%20Core%E2%84%A2%20i5%3Bfacet\\_Price%3APrecio%3A%24130.000%20-%20%24199.000&cid=ar%3Asem%7Cse%7Cgoogle%7CLenovo\\_NonBrand](https://www.lenovo.com/ar/es/d/laptops?sort=sortBy&currentResultsLayoutType=grid&visibleDatas=facet_Processor%3AProcesador%3AIntel%C2%AE%20Core%E2%84%A2%20i5%3Bfacet_Price%3APrecio%3A%24130.000%20-%20%24199.000&cid=ar%3Asem%7Cse%7Cgoogle%7CLenovo_NonBrand)
- Machuca, S. (2020). *Comunicación Interna y Liderazgo coach como soportes fundamentales para el desarrollo empresarial en MAN-SER S.R.L*. Cordoba: Universidad Siglo 21 .
- Maristany, J. (2007). *Administración de recursos humanos 2da. edición*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.

Ministerio de Desarrollo Productivo. (4 de Julio de 2021). *argentina.gob.ar*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-presento-medidas-para-el-desarrollo-del-sector-de-la-salud-y-empresas>

Puchol, L. (2005). *Dirección y gestión de recursos humanos, 6ta. ed.* Madrid: Díaz de Santos.

Ramírez, O. (14 de Enero de 2021). *Instituto de Salud Global Barcelona*. Obtenido de ISGlobal : <https://www.isglobal.org/healthisglobal/-/custom-blog-portlet/the-links-between-the-environment-and-our-mental-health-and-what-europe-could-do-about-it/5581285/0>

Rubió, T. (2016). *Recursos Humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona: Octaedro.

Samudio , M. C. (2020). *Plan de comunicacion y liderazgo coach en Man-Ser*. Cordoba: Universidad Siglo 21.

Sanatorio Morra. (2021 de Mayo de 2021). *Sanatorio Morra*. Obtenido de Morra Sanatorio: <https://www.morrasanatorio.com/>



Anexo II

|                               |   | Procesamiento clima organizacional |               |                      |    | Fecha:                      |
|-------------------------------|---|------------------------------------|---------------|----------------------|----|-----------------------------|
|                               |   |                                    |               |                      |    | Código:                     |
|                               |   |                                    |               |                      |    | Revisión:                   |
| Datos Generales               |   |                                    |               |                      |    |                             |
| Área:                         |   |                                    |               |                      |    |                             |
| Empleado:                     |   |                                    |               |                      |    |                             |
| Puesto:                       |   |                                    |               |                      |    |                             |
| Fecha realización:            |   |                                    |               |                      |    |                             |
| Cuestionario                  | NO  | NO, pero con reparos               | SI/NO depende | SI, pero con reparos | SI | Comentarios y Observaciones |
| <b>Sobre la COMUNICACIÓN:</b> |   |                                    |               |                      |    |                             |
| 61                            | ¿Conocés la Política Interna de la empresa en materia de ética, conducta, calidad, etc.?                          |                                    |               |                      |    |                             |
| 62                            | ¿La comunicación sobre los resultados y marcha de la empresa es clara y transparente?                             |                                    |               |                      |    |                             |
| 63                            | ¿Considerás que existe buena comunicación de "arriba" hacia "abajo" entre jefes y empleados?                      |                                    |               |                      |    |                             |
| 64                            | Y en sentido inverso, ¿considerás que existe buena comunicación?  |                                    |               |                      |    |                             |
| 65                            | ¿Tenés disponible información actualizada sobre nuevos servicios, clientes, precios, etc., de la empresa?         |                                    |               |                      |    |                             |
| 66                            | Cuando ingresaste a la empresa, ¿recibiste suficiente información sobre el puesto, funciones y responsabilidades? |                                    |               |                      |    |                             |