



Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo final de graduación.

Reporte de Caso

Creación del departamento de Gestión Humana, Implementación de Herramienta digital en la Comunicación Interna y Liderazgo coach en el Sanatorio Morra.

Alumna: Selene de los Angeles Kiriaco

D.N.I. 40.157.887

Legajo: VRHU11612

Profesor Director TFG: Natalia Gambino

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba-Capital

2021

Agradecimientos

Inicialmente agradezco a mi hijo, mi pequeño Baltazar Toloza Kiriaco, gracias por permitirme utilizar un poco de nuestro tiempo juntos, para poder terminar mis estudios y hacer este trabajo, que concluye una etapa. Gracias por acompañarme estos 4 años, fuiste, sos y siempre vas a ser mi motor, quien me impulsa a ser mejor cada día. Te Amo infinitamente.

Agradezco a mi esposo Andres Toloza por acompañarme y apoyarme en todo momento, un gran compañero de vida, sobre todo un Gran Padre.

Agradezco a mis padres Narda Carabajal y Andres Kiriaco y a mis hermanos Lautaro y Valentina, por siempre impulsarme a seguir adelante. Gracias Ma por animarme a que empiece la carrera, en un momento de muchos cambios, gracias por siempre creer en mí.

También agradezco a mis abuelos, María Isabel Lopez y Carlos Carabajal, gracias por festejar con tanto amor cada pasito y logro mío, gracias lelita bella por tus oraciones, siempre llegan y me fortalecen.

A toda mi Familia, GRACIAS, porque todos son parte de este trabajo y de este recorrido.

Gracias a la vida, soy muy afortunada de la Familia que me toco y que elegí formar, de mi hogar, del hijo maravilloso que tengo. Por Ahora no pido más, solo Gracias y Gracias!!

Resumen

El presente reporte de Caso realizado para el Sanatorio Profesor Sebastián Morra de la Ciudad de Córdoba dedicado a la Salud Mental hace casi un siglo, presento como problemática central la ausencia de un Departamento de Recursos Humanos que profesionalice los procesos y actué como interventor del flujo de información, una comunicación interna deficiente y falta de capacitación a los jefes de departamentos y los directivos.

Luego de un análisis de la situación del establecimiento, se propuso incorporar el departamento de Gestión Humana junto con una herramienta de comunicación digital, que mejoro la bidireccionalidad en la empresa y la formación en los ejecutivos y mandos medios en el Coaching, con la finalidad de obtener verdaderos líderes, que formaron equipos de alto rendimiento y trabajo integro y a su vez maximizaron sus habilidades y capacidades.

Las acciones mencionadas repercutieron en la mejora del clima laboral, en el desempeño del personal y el retorno de inversión que se obtuvo finalizado el plan de implementación fue de 92,33 %.

Palabras Claves: Recursos Humanos – Comunicación Interna – Herramienta Digital – Líder Coach.

Abstract

The present Case report carried out for the Professor Sebastián Morra Sanatorium of the City of Córdoba dedicated to Mental Health almost a century ago, presented as a central problem the absence of a Human Resources Department that professionalizes the processes and acted as controller of the flow of information, poor internal communication and lack of training for heads of departments and managers.

After an analysis of the situation of the establishment, it was proposed to incorporate the Human Management department together with a digital communication tool, which improved the bidirectionality in the company and the training of executives and middle managers in Coaching, in order to obtain true leaders, who formed teams of high performance and integrity work and at the same time maximized their skills and abilities.

The aforementioned actions had an impact on the improvement of the work environment, the performance of the staff and the return on investment obtained after the implementation plan was 92.33%.

Key Words: Human Resources - Internal Communication - Digital Tool - Leader coach.

Índice

Introducción	1
Análisis de la Situación.....	4
<i>Análisis PESTAL.....</i>	<i>5</i>
<i>Cinco Fuerzas de PORTER.....</i>	<i>9</i>
<i>Análisis FODA</i>	<i>10</i>
Marco Teórico	14
<i>Importancia del Departamento de Recursos Humanos</i>	<i>14</i>
<i>Relevancia de la Comunicación Interna</i>	<i>14</i>
<i>Comunicación Digital: Medios Sociales.....</i>	<i>15</i>
<i>El Coaching y su finalidad.....</i>	<i>15</i>
<i>Liderazgo Coach</i>	<i>15</i>
Diagnóstico y Discusión	17
Plan de Implementación.....	18
<i>Objetivo General.....</i>	<i>18</i>
<i>Objetivos Específicos</i>	<i>18</i>
<i>Alcance.....</i>	<i>18</i>
<i>Creación del Departamento de Gestión Humana.....</i>	<i>19</i>
<i>Implementación de Reuniones diarias</i>	<i>20</i>
<i>Plan de Comunicación Digital: Implementación de una app de comunicación interna corporativa.....</i>	<i>21</i>
<i>Formación de los directivos y mandos medios en el Coaching.....</i>	<i>22</i>
<i>Marco de Tiempo para la Implementación.....</i>	<i>23</i>
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	<i>24</i>
Conclusión	26
<i>Recomendaciones</i>	<i>26</i>
Bibliografía	28
Anexos	33
<i>1 Descripción de Puesto del Gerente del Departamento de Gestión Humana</i>	
<i>2 Descripción de Puesto de Analista</i>	
<i>3 Cartel de Anuncio de Búsqueda: Puesto Analista de Recursos Humanos</i>	

4 Diseño e implementación del Cuestionario de Clima Laboral

5 Diseño de la Evaluación de 360°

6 Capacitación para la Aplicación

7 Contenido de la Capacitación de la Universidad Digital Tech Psychology School dirigida al Psicólogo

8 Plan de Capacitación para los ejecutivos y mandos medios de la Institución.

9 Encuesta de Evaluación de la Capacitación.

Introducción

El Sanatorio Morra es una institución privada de salud mental. Se encuentra ubicado en Av. Sagrada Familia, esquina Nazaret, a orillas del emblemático río Suquía, en el barrio Urca de la ciudad de Córdoba. Fundada en 1927 por el profesor León Sebastián Morra, destacado farmacéutico y médico cirujano, graduado de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC).

Al comienzo tuvo como objetivo ser una clínica de reposo, esto significaba un lugar en donde se aislaba al paciente, utilizando la modalidad de internación; con una especialización en patologías de alcoholismo y neuropsiquiátricas.

Entre los acontecimientos más relevantes, en 1998 se crea la Fundación Morra, con la finalidad de capacitar a profesionales, aportar información a familiares y asistencia gratuita a la comunidad.

A comienzos del año 2000, la planta de personal técnico, administrativo y profesional se triplica con la incorporación de prestadores a la red de obras sociales. También en ese año, se crea el Hospital de Día, instancia intermedia entre la internación y la externación.

En el 2010 se confeccionan las nuevas historias clínicas y a finales del 2018, se puso en marcha el Sistema de Historia Clínica Electrónica.

Actualmente el Sanatorio está constituido como Sociedad Anónima. Sus directores pertenecen a la tercera generación de “Morras”, los doctores León y Carlos Morra, quienes pusieron en marcha innumerables cambios de todo tipo, apuntando a convertirse en una institución insignia de la salud mental de Córdoba y Argentina. La institución abarca toda la provincia de Córdoba, a través de una red de prestadores que responden al Sanatorio, desde sus consultorios particulares. En Río Ceballos, el sanatorio posee un anexo para atención de pacientes psiquiátricos.

Las patologías que se atienden son: Trastornos de la alimentación, Trastornos del estrés y asociados con traumas, Trastornos de la ansiedad, Depresión, Trastornos bipolares. Esquizofrenia y otros trastornos psicóticos, Trastornos de la sexualidad, Trastornos de la personalidad, Trastornos de la niñez y la infancia, Demencias y trastornos cognitivos, Discapacitados y Adicciones.

Cuentan con 97 empleados en relación de dependencia y 190 profesionales y técnicos, que no mantienen relación de dependencia, entre ellos los médicos residentes. Posee un tipo de Comunicación Vertical descendente y horizontal, el recorrido de la información es desde los directivos del nosocomio hasta llegar a los colaboradores, y también fluye de forma lateral entre los equipos de cada área. En relación a su estilo de liderazgo, es autocrático, donde sus dirigentes se encargan de la toma de decisiones, de dirigir y controlar las acciones que conducen al cumplimiento de los objetivos.

Entre las problemáticas del Sanatorio se encuentran, inicialmente, ausencia de un departamento de recursos humanos, que gestione y profesionalice los procesos y procedimientos del capital humano, en una organización que viene disponiendo de un crecimiento exponencial en términos de demanda e innovación, con miras de expansión en áreas de investigación clínica y farmacológica. También, deficiente comunicación ascendente, fundamental para que los profesionales consideren que son escuchados por sus superiores y afianzar el sentido de pertenencia hacia la institución. Al mismo tiempo, el centro instruye con capacitaciones frecuentemente a los profesionales de la salud, pero no así, a los mandos medios de las distintas áreas. Por último, presenta deficiencias en el servicio de atención al cliente para la solicitud de turnos, lo que se traduce en clientes externos insatisfechos por el deterioro del servicio (Sanatorio Morra, s.f.).

Estudios investigativos dan cuenta de la relevancia de gestionar el talento humano en las instituciones Sanitarias y como pueden influir en el desempeño de los colaboradores.

De acuerdo con González Barragán y Riveros Cardozo (2014), en su trabajo de grado ejecutado Bogotá, de corte etnográfico “Funcionamiento e Importancia del Área de Talento Humano en una Organización de Salud Pública en Bogotá” expone que parte elemental de las organizaciones, es el rol de las áreas de Talento Humano, que aportan a los recursos humanos instrucción, progreso, alineación y rendimiento en pro de los resultados, considerando el Clima y la Cultura Organizacional como factores fundamentales.

La comunicación interna es una herramienta vital en las organizaciones, aun mas en aquellas abocadas a la salud, en donde se debe garantizar una forma de trabajo integral, cumpliendo con el objetivo de ofrecer un servicio de calidad hacia los clientes externos.

Según Caggia Bustos y Pereyra (2017), en su trabajo de investigación exploratorio , en Córdoba, “Gestión de RRHH en organizaciones de Salud: La Comunicación Interna como mecanismo facilitador para la integración del personal de enfermería” afirma que tener una favorable comunicación interna trasfiere beneficios monetarios concretos para lograr un objetivo específico. Son concretos porque sus riesgos son reales: una mala comunicación afecta el trabajo, se pierde calidad en las tareas, disminución de la productividad, desmotivación e inseguridad.

Trípoli (2017) en su trabajo de Titulación de tipo cualitativo, llevado a cabo en Buenos Aires, “La Comunicación Interna como Eje Unificador de una Organización” propone “Las organizaciones necesitan desarrollar estrategias de comunicación interna para todo el personal, ya que esto permite mejor confianza, empatía, sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales que experimentan sus compañeros de trabajo en sus áreas de trabajo” (p.13), revelando la importancia de esta herramienta y la aplicación de estrategias para potenciar su eficacia.

En relación al liderazgo, se utilizara el trabajo de Graduación de análisis exploratorio realizado en Buenos Aires, de Salas Bort (2017), cuyo título es “La efectividad del coaching interno para líderes en empresas” en el cual analiza la validez de esta práctica, a través de bibliografía y los testimonios de coaches y coacheados, dando como resultado predominante que el coaching interno resulta un método eficaz para el crecimiento de habilidades o competencias de liderazgo en los integrantes de una organización.

Por lo expuesto anteriormente, la institución sanitaria requiere contar con el desarrollo de la Comunicación Interna, que permita no solo la transmisión correcta de la información, sino buscar transformarla en una herramienta que brinde pertenencia, escucha efectiva, que mejore las deficiencias, proporcionando la alineación de sus clientes internos en pos de los objetivos organizacionales, en base a la misión, visión y valores que posee. También necesita un estilo de liderazgo que admita desarrollar competencias y habilidades, más allá del conocimiento, que aporte recursos para que en su rol de líderes, logren unificar a su equipo de trabajo, generando una labor integral y altamente eficaz.

Todo ello, direccionado por un área de Gestión Humana, que englobe la administración y el desarrollo del capital humano, contribuyendo en su formación bajo diversas aristas, con la fundamental tarea de alinear el talento en función de la estrategia organizacional.

Análisis de la Situación

El Sanatorio Morra es una institución privada ubicada en la Ciudad de Córdoba, con una trayectoria de 94 años al servicio de la Salud Mental.

La visión, como la promulgo su fundador en su accionar; “(...) Incursionó en el terreno de la reinserción, rehabilitación, recuperación y resocialización de las personas con padecimiento mental” (Universidad Siglo 21, 2021, p. 21), prolongada hasta el día de hoy por sus directivos.

La Misión, “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” (Universidad Siglo 21, 2021, p.7). Entre sus principales valores, la calidad humana y el compromiso profesional con sus pacientes.

Durante el extenso recorrido, el establecimiento transito diversas gestiones, desde la administración del fundador, un visionario nato, que introdujo diversas disciplinas, despojando la gestión de religiosas, acto que fue considerado absolutamente transgresor en la época, con la finalidad de abordar la salud mental desde una visión científica e interdisciplinaria. Luego, transcurrió la gestión de su hijo, quien continuó con sus pasos, hasta llegar a los actuales directivos, pertenecientes a la tercera generación. A partir de esta nueva gestión, el nosocomio inicio un proceso de cambios, entre ellos:

La incorporación del Sistema de Historia Clínica Digital, lo que permitió unificar y organizar la información a partir de una mirada multidisciplinar. En segundo lugar, la modificación y ampliación de la Infraestructura, los directivos buscaron renovar la institución con la finalidad de romper con el estigma del aislamiento y brindar un contexto contenedor a los pacientes y sus familiares. Con respecto a la expansión, se efectuó en base al crecimiento y a la necesidad de ofrecer respuesta a la demanda de atención en salud mental, incorporando 7 servicios: “Servicio 1: Clodomiro Ferreyra, Servicio 2: VIP, Servicio 3: Rafael Hernández Ramírez, Servicio 4: Manuel Peirotti, Servicio de Cuidados Intermedios y Servicio de Neurorehabilitación y Neurología” (Canvas, 2021, pp.16-17), de forma tal, tener una mejor organización de los pacientes. En tercer lugar, la incursión en el área de Investigación farmacológica y clínica, siendo una importante oportunidad de rentabilidad para la institución.

Por último, la especialización y complejización de sus servicios, abordándolos desde una mirada integral, interdisciplinar y comprometida con el objetivo de rehabilitar y reinsertar al paciente en su cotidianidad y en la sociedad.

Actualmente el Sanatorio vivencia un crecimiento exponencial, con miras de expansión en el área farmacológica y clínica, siendo absolutamente favorecido con las medidas efectuadas, sin embargo con deficiencias en su comunicación organizacional, específicamente interna y ausencia de gestión humana, que deben ser solucionadas para alcanzar sus objetivos.

Para comprender mejor el entorno en el que se encuentra inmersa la institución, se emplearan tres herramientas, una de ellas para investigar el macro-contexto con un análisis PESTAL, luego el modelo PORTER para inspeccionar la industria a la que pertenece y examinar la organización con un FODA.

Análisis PESTAL

Con este análisis se logrará concebir los factores Político, Económico, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales, y conocer cómo estos afectan al Centro de Salud Mental.

Análisis Político

Durante el 2020 en Argentina, se vive períodos de tensión, incertidumbre, miedo y pesimismo, debido a la Pandemia de Covid-19 que no solo flagelaba a nuestro país, sino al mundo entero. En este contexto de crisis sanitaria, el gobierno nacional, a la cabeza el Presidente Alberto Fernández, implemento una batería de medidas destinadas a todos los sectores de la sociedad, con el objetivo de reducir la cantidad de infectados, y de esta forma suministrar tiempo para preparar el sistema de salud contando con los insumos médicos y recursos humanos necesarios, evitando el colapso de los centros de salud.

Según (El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], s.f.) las medidas para garantizar el funcionamiento de los establecimientos de salud fueron:

- Los profesionales de salud pública o privada, beneficiarios de un pago único extraordinario.
- Acrecentamiento en disponibilidad de camas, en base a la edificación de 12 hospitales modulares.

- Para adquirir los equipos y suministros de laboratorios se estableció un fondo especial de 1700 millones de pesos.
- Disgregar la detección del Covid-19 hacia todas las jurisdicciones.

Del mismo modo, las instituciones de Salud Mental debieron estar atentas a las recomendaciones, de acuerdo al Ministerio de Salud (2020)

- Restringir contacto social y delimitar al máximo la realización de actividades sociales presenciales.
- Prescindir las visitas de personas con síntomas compatibles al covid.
- Que las personas internadas, puedan comunicarse con sus familiares y allegados de forma continua.
- En casos donde estén dadas las condiciones, transferir internaciones domiciliarias.
- Explayar las salidas terapéuticas, continuando a través de medios tecnológicos e intervenir los medios para el acceso a la medicación.

En el 2021 la situación continúa crítica, la vacunación ante el Covid-19 comenzó a inicios de este año, se está realizando de forma lenta, con graves faltantes y tardanza en su llegada. En un año de elecciones legislativas donde se observa aún más la politización de la pandemia, las polémicas y entredichos entre los dirigentes por las nuevas restricciones, no sosiegan la incertidumbre de la población, incrementando las emociones antes mencionadas.

Análisis Económico

Según (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC], 2021) el primer trimestre del año, acumulo una inflación del 13%, registrando un incremento en el índice de precios al consumidor (IPC) en el mes de Mayo.

Debido a la gran crisis económica que acrecienta año tras año en Argentina, sumado a las drásticas consecuencias por la pandemia, el sistema económico se encuentra absolutamente inestable, reflejado en el exponencial aumento de precios en todos los sectores.

Desde esta perspectiva, según el artículo de (Pagina 12, 2021), los fármacos de uso general en pacientes ambulatorios acrecentaron un 46,1% y los medicamentos de elevado valor, incrementaron un 55%. De la misma manera para el sector de prepagas, como lo manifiesta el

artículo (El Economista, 2021) lo confirmó a través de la resolución 987/2021 en el Boletín Oficial firmado por la Ministra Carla Vizzotti, que el Ministerio de Salud autorizó un aumento general de las entidades de medicina privada inscriptas en el Registro Nacional (RNEMP) de 4,5% en Abril y 5,5% en Mayo. Este incremento impactaría favorablemente para los trabajadores del sector salud, ya que disminuyó la demanda de profesionales de servicios no covid-19 considerablemente.

Análisis Social

Esta claro que los costos de la Pandemia no solo fueron epidemiológicos y económicos, sino también sociales.

La desigualdad tuvo un incremento asiduo, de acuerdo con Lewkowicz (2021) en la columna de economía del diario Pagina 12, titulado “Aumentó la pobreza con el impacto de la Pandemia” expone el crecimiento del índice de pobreza, el cual al finalizar el segundo semestre del 2020, aumento un 42%, contrarrestando una gran diferencia con respecto al 35,5% del mismo período del 2019. La suma de personas en posición de pobreza tránsito de 10 a 12 millones, según la encuesta Permanente de Hogares (EPH).

Según Investigaciones de expertos en salud mental fundan que a causa del Covid 19 la angustia emocional se amplificó. Numerosos componentes emocionales han desmejorado según una revisión de secuelas psicológicas en personas que atravesaron la cuarentena y proveedores de salud. Las de mayor prevalencia fueron estrés, depresión, enojo, desvelo, desconfianza, confusión, irritación, frustración, fastidio y marca asociado con la cuarentena (Cámara Argentina de Especialidades Medicinales [CAEME], 2020).

Sumado a todo este panorama, la elevada tasa de desempleo, propicio una sociedad desolada, frustrada, enojada y decepcionada, que no cuenta con proyección a futuro y no logra ver luz entre tanta oscuridad.

Análisis Tecnológico

En esta era digital, donde la tecnología avanza y nos permite estar 100% comunicados a pesar de la distancia, innovando y adaptando esta herramienta para satisfacer las necesidades de las personas, potenciando sus capacidades.

La tecnología atraviesa todos los sectores, con gran relevancia en el sector Salud. Una de las herramientas que contribuyó al seguimiento de los pacientes mientras transcurría la cuarentena y hasta el día de hoy: “La telemedicina es medicina a distancia y puede aplicarse tanto al diagnóstico como al tratamiento de diferentes patologías. Durante el último tiempo se ha logrado aplicar con buenos resultados en pacientes con enfermedades neurológicas crónicas...” (González, 2021, párr. 2). En base a esta herramienta, los tratamientos de pacientes ambulatorios pudieron continuar, un acercamiento y sensación de compañía, sobre todo en pacientes tan vulnerables como aquellos con padecimientos mentales.

En la Neuropsiquiatría también se lograron grandes desarrollos en la investigación y avances de dispositivos tecnológicos:

Este es el caso de Sigmind, un proyecto desarrollado por un grupo de argentinos que utiliza inteligencia artificial para ayudar al psiquiatra a mejorar la precisión del diagnóstico. Lo logra analizando al paciente dentro y fuera de la consulta a partir de algoritmos basados en conceptos de neurociencia. Con esto miden aspectos objetivos y cuantitativos en el discurso de los pacientes, con el fin de ayudar a los psiquiatras en el diagnóstico de enfermedades mentales. (Lobo, 2019, párr. 3)

La tecnología en el sector de la Salud proporciona incontables beneficios, entre ellos la eficiencia, precisión y aporte a los profesionales en sus diagnósticos y tratamientos para los pacientes.

Análisis Ambiental

Los residuos hospitalarios generan enfermedades y contaminación del ambiente si se tiene un manejo inadecuado. El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2020) solucionó que las prestadoras de servicios de Salud Pública y privada, corresponderán a efectuar con un procedimiento de autorización de acuerdo a la Ley N° 24.051 sobre la Gestión Integral de los residuos peligrosos en correlación a la Emergencia Sanitaria por Covid 19.

En el caso del Sanatorio Morra, tienen el servicio de higiene y limpieza tercerizado. En cuanto al manejo y eliminación de desechos patógenos, se cumple con las normativas municipales. (Siglo 21, 2021)

Análisis Legal

En el marco legal, se encuadra la Ley de Salud Mental N° 26.657, con el objetivo de proteger y preservar los derechos de las personas que padecen enfermedades mentales.

La ley Nacional de Salud Mental Argentina instituyó al año 2020 como fecha límite en el reemplazo terminante de las Instituciones psiquiátricas monovalentes, estableciendo un sistema de atención en salud mental en la comunidad, respetando los derechos humanos. Sin embargo, en el país continúa empleado el hospital psiquiátrico, tipo manicomio. Es una realidad, los graves escenarios de vida de los pacientes en las instituciones psiquiátricas (Centro de Estudios Legales y Sociales [CELS], 2020).

Cinco Fuerzas de PORTER

Rivalidad entre Competidores

La Institución Sanitaria se encuentra en un mercado competitivo, debido a la alta demanda de servicios de Salud Mental. Sin embargo, también es un sector del mercado que está atravesando un proceso de cambio, a partir de la reformulación de la Ley de salud Mental en el año 2019, que dio como plazo máximo al año 2020 para la desinstitucionalización, esto quiere decir, que establecimientos psiquiátricos, manicomios, deberán reformular su modalidad en dispositivos intermedios. Al término de este proceso se podrá observar que instituciones han logrado adaptarse. El Sanatorio Morra en este sentido posee cinco dispositivos intermedios: dos casas de medio camino, dos residencias compartidas y un hospital de día. (Siglo 21, 2021)

Amenaza de entrada de nuevos Competidores

El nivel de amenaza es media, porque si bien es rentable, el constituir un centro de salud mental con los dispositivos intermedios adecuados requiere de mucho capital, permisos y licencias. Además de que sus fundadores deben contar con los estudios correspondientes.

Amenaza de ingresos de productos sustitutos

La probabilidad de ingreso de producto sustituto es alta, se alcanza observar dos direcciones, la primera centros de Salud Mental altamente tecnológicos, en donde su precio correspondería a la envergadura de la institución y en la segunda dirección, centros de salud mental comunitarios, terapias alternativas, terapias particulares, donde su costo es intermedio y en algunos casos gratuito.

Poder de Negociación de Proveedores

En el caso del Sanatorio Morra los proveedores tienen un nivel medio-bajo de negociación, porque algunos de ellos son Pymes y monotributistas, por ende no pueden relegar de la facturación de la Institución, y también tienen proveedores de grandes empresas, que en su caso pueden negociar un poco más.

Poder de Negociación de Consumidores

El poder de negociación de los consumidores es alto, ya que existen numerosos centros de salud, con distintas especializaciones, heterogeneidad de planes de coberturas médicas y precios. Es decir, que la oferta es grande, pero a la vez el Sanatorio conserva ciertas cualidades que colocan su nombre por encima de otros nosocomios en la decisión de los clientes, la infraestructura, la excelencia de profesionales y la calidad humana.

Tabla 1

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<p>Mental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Basta trayectoria en el sector de Salud • Investigación Constante • Persistente evolución y adaptación de los cambios sociales y en la atención de los servicios • Mayor red de cobertura prestacional • Posee cinco dispositivos intermedios • Dispone del Sistema de Historia Clínica Electrónica • Tiene un alcance en toda la provincia de Córdoba. 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuidad en la investigación de psicofármacos • Posibilidad de expansión a provincias vecinas • El avance tecnológico • Incrementó en la demanda de los servicios que ofrece, consecuencia de las secuelas psicológicas por la pandemia.

<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de Telemedicina • Infraestructura renovada y moderna • Centro de Salud Polivalente • Capacitación constante para sus profesionales de salud • Atención interdisciplinaria • Las alianzas estratégicas con el Instituto Fleni y con el Instituto Privado Kremer. 	
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de un departamento de Recursos Humanos • Deficiente y escasa comunicación ascendente • Falta de capacitación a los mandos medios de las distintas áreas • Poca publicidad en medios masivos • Deficiente sistema de contabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • El contexto de crisis sanitaria, consecuencia de la pandemia que restringe el normal funcionamiento y continuidad del tratamiento de pacientes • Productos sustitutos, centros tecnológicos y terapias alternativas • El contexto político y económico.

Fuente: Elaboración propia

Al analizar la Matriz, entre las fortalezas que más se destacan son, la evolución y adaptación hacia los cambios sociales y en la atención de los servicios que brinda, esto es fundamental porque cuando las organizaciones son permeables y abiertas al cambio, pueden “sobrevivir”, esto significa que al estar en concordancia con el contexto externo, transforman sus amenazas en oportunidades de mejora y progreso. Otra destacable, es la ocupación de la Fundación Morra, esto tiene que ver con la Responsabilidad Social Empresarial que realiza, en cuanto a su labor de ofrecer educación y asistencia gratuita a la comunidad; la coloca en un lugar de pertenencia y compromiso en la colectividad que reside, manteniendo y fortaleciendo un entorno favorable. La extensa trayectoria, también se reduce en una fortaleza importante, ya que es sinónimo de experiencia, seriedad y confianza en la mirada del cliente externo. Y las alianzas estratégicas entre el instituto Fleni y el Instituto Kremer, procurando la posibilidad de expansión en el área de investigación; condicionalmente las alianzas promueven la cooperación entre organizaciones, potenciando cada una de ellas e intensificando su competitividad.

Las oportunidades a enfatizar, la prolongación de Investigación de psicofármacos, de modo tal, en un futuro cercano producir los psicofármacos con el aval de todas las entidades

correspondientes, incrementado la rentabilidad y reduciendo costos. La expansión a provincias vecinas, oportunidad cercana, ya que la institución recibe pacientes de la Rioja, San Luis, San Juan, Mendoza y Santiago del Estero, en las cuales podría iniciarse con una red de prestadores que respondan al sanatorio en estas jurisdicciones. Y el incremento en la demanda de los servicios, producto de las secuelas psicológicas en consecuencia de la pandemia, se traslada en detectar una oportunidad en un contexto de crisis y tomarla en favor de la organización.

Las debilidades más destacables son, la ausencia de un departamento de recursos humanos, que gestione el capital humano para desarrollar sus capacidades y habilidades a través de diversos procesos y procedimientos, fundamentalmente buscando alinear al personal con los objetivos organizacionales. La escasa comunicación ascendente es una debilidad importante, potenciada por el sector al que pertenece la organización y las tareas que ejecuta; es de importancia que la comunicación fluya desde los altos mandos hacia los niveles más bajos y viceversa, de esta forma los líderes tendrán el conocimiento del punto de vista de sus colaboradores, las necesidades de estos y lo significativo en este tipo de organización, lograrán proporcionar un servicio integral y de calidad para sus pacientes. La falta de capacitación en los mandos medios de todas las áreas del establecimiento, se traslada en ausencia de desarrollo de capacidades y habilidades blandas, ya que la organización genera capacitaciones constantes en cuanto a contenido teórico y práctico de temas relevantes a la salud mental dirigido a sus profesionales de salud. Y la publicidad que realiza el establecimiento es escasa, si bien en la provincia de Córdoba es reconocida por su trayectoria y prestigio, el incrementar la publicidad en medios masivos como las redes sociales, colocando material constantemente, podría ser el puntapié para la expansión en el país, a partir de su notoriedad.

Las amenazas, los productos sustitutos fundan una amenaza debido a la variabilidad de estructuras y dimensiones de estos, que proponen al cliente gran oferta entre distintos factores, ya sea el costo, la especialización, la tecnología o la infraestructura. El contexto político y económico se traduce en amenaza porque atenta contra la rentabilidad de la institución debido a la baja en demanda por las restricciones, ya que en la mayoría de pacientes, la presencialidad es fundamental en su tratamiento. Con respecto a la economía, por la inestabilidad e incremento de precios en insumos médicos y suministros de laboratorio.

El Sanatorio Morra es una institución familiar, tres generaciones vienen formando su trayectoria a través de un liderazgo autocrático y constituyendo su cultura organizacional, mediante transformaciones, manteniendo presente la visión de su fundador. Por eso, es una institución que presenta una cultura de innovación, si bien su liderazgo es centralizado, la innovación y trasgresión, como desde sus inicios sigue siendo parte fundamental.

El ser una organización moldeable, innovadora y adaptable, cualidades muy importantes en este mundo globalizado y en permanente cambio, permite la subsistencia e incremento en su ventaja competitiva. Resumiendo las fortalezas, la mayoría de ellas hablan de implementación, cambios y adaptación, factores que repercuten de forma propicia en el clima interno de la organización, pero que no es suficiente si no se tiene una correcta gestión de los clientes internos.

La ausencia de la gestión humana, produce que el personal no este alineado con los objetivos de la organización, detectado en la deficiente comunicación, la cual es imprescindible fomentarla y potenciarla. En cuanto al liderazgo, es fundamental formar líderes que aparte de su rol directivo, motiven e infundan en sus colaboradores sentido de pertenencia y compromiso.

Por estas razones la importancia de administrar los recursos humanos a través de una gestión humana, interviniendo y proporcionando a través de diferentes estrategias una comunicación eficiente y formando a los directivos y jefes en verdaderos líderes, a través de una escucha efectiva e incentivando a sus equipos a reforzar y desplegar capacidades comunicativas, manejo de situaciones críticas, eficacia directiva, etc.

El establecimiento Morra cuenta con muchas fortalezas, las cuales se deben utilizar a su favor, buscando que la institución no solo transforme sus amenazas en oportunidades sino también, transformando las debilidades en fortalezas, dando el lugar de preponderancia que deben tener los clientes internos.

Marco Teórico

En el siguiente apartado se hará referencia a los conceptos centrales, Departamento de Recursos Humanos, Comunicación Interna, Comunicación Digital: Medios Sociales, Coaching y Liderazgo coach, abordados desde la mirada de diferentes autores.

Importancia del Departamento de Recursos Humanos

Barquero Corrales (2005) propone que la administración de los Recursos Humanos “Es la organización y trato de las personas en el trabajo, de manera que desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo obtengan (...) su propia realización como seres humanos” (pág. 21).

Dessler y Varela Juárez (2004) consideran que la gestión de RH se trata de procedimientos y políticas necesarias para manejar los temas del personal; entre sus prácticas, reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y brindar un contexto seguro y ecuánime para los colaboradores.

Chiavenato (2009) afirma que aquellas organizaciones que perciben a las personas como su principal activo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad. La ARH permite la colaboración eficaz del personal para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Es imprescindible tratar al personal como elemento básico para la eficacia de la empresa, ya que de esto dependerá el incremento de las fortalezas y la disminución de las debilidades de una organización.

Relevancia de la Comunicación Interna

La comunicación interna es “Un conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización, con el objetivo de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto común” (Díez Freijeiro, 2006, pág.34).

Tiene gran relevancia este tipo de comunicación por su función de estructura cultural al proyecto empresarial y porque pone en acción el desempeño del personal, el clima laboral y la productividad, en consecuencia, la rentabilidad de la empresa (Peña Acuña y Batalla Navarro, 2016).

Sobre la competitividad de la empresa, juega un papel clave. Para lograr los objetivos de la organización, esta debe llevarse a cabo de forma efectiva, por consiguiente, obtener la colaboración, motivación e involucración de los colaboradores, ofreciendo una imagen positiva y coherente de la compañía (Díez Freijeiro, 2006).

Comunicación Digital: Medios Sociales

“Los Medios Sociales son aplicaciones, herramientas, plataformas y medios de comunicación online, que tienen por objetivo facilitar las relaciones, interacciones, colaboraciones y distribución de contenidos entre usuarios” (Cavalcanti y Sobejano, 2011, pág. 17).

Las nuevas tecnologías abren un canal interno positivo, fomentando una comunicación interna productiva, interactiva, activando una comunicación transversal, impulsando espacios de debate, nuevas dinámicas de vinculación, generación de ideas y soluciones que se producen dentro de la organización y representan oportunidad de mejora, apelando a un sistema abierto. Estas herramientas establecen una escucha efectiva del principal componente de la organización, los empleados (De la Fuente, 2015).

El Coaching y su finalidad

El coaching es un proceso que colabora en el desarrollo del propio potencial de forma dinámica e interactiva. Su propósito es capacitar a otros a través de múltiples herramientas para obtener el máximo rendimiento de sus competencias y habilidades.

Los fines de un coaching exitoso son modificar al observador, hacer más eficiente su rol, que implica asumir responsabilidad y poder, e implementar nuevas acciones (Echeverría, 2007).

La instrucción de esta disciplina está orientada a localizar, provocar y gestionar la transformación que requiere la persona, a través del acompañamiento del coach profesional que busca inculcar nuevos recursos a su coachee, para lograr un crecimiento personal que desencadene su potencial y sea la vía para la consecución de sus metas y objetivos (Asociación Española de Coaching, [ASESCO], 2018).

Liderazgo Coach

Los líderes-coach son personas con un liderazgo nato formado por el desarrollo de capacidades conceptuales y de comunicación. Un liderazgo fruto de la voluntad de reflexionar

sobre los valores personales, la alineación de la conducta personal con estos valores, para aprender a escuchar, estimar a otros y respetar sus ideas.

El líder-coach es una persona que se instruye y aprende. Su principal función es la de transmitir energía a su equipo (Junta de Extremadura, 2018).

(...) Ser coacheado y aprender a coachear a otros se constituye hoy como una competencia gerencial y un nuevo estilo de liderazgo y gestión. El líder-coach no sólo expande sus habilidades y competencias, sino que motiva, potencia y enriquece el trabajo del equipo. (Echeverría, 2007, pág. 25)

La creación e implementación del departamento de Recursos Humanos en una institución, además de llevar a cabo diversas funciones, actúa como interventor y facilitador de la comunicación interna, buscando a través de diversas herramientas y canales, promoverla, mejorarla, potenciarla y actualizarla. Una de las formas de optimizarla y renovarla es aplicando la comunicación digital a través de los medios sociales, fomentando una comunicación activa, transversal y dinámica. Para que la comunicación dirigida a los clientes internos de una organización este ejecutada correctamente y sea consecuente con los objetivos propuestos, es necesario contar con directivos y mandos medios formados en el coaching, transformándolos en líderes-coach, a través de un proceso de aprendizaje y reflexión, buscando que puedan proporcionar a sus equipos, motivación, energía e innovación.

Diagnóstico y Discusión

El problema central del Sanatorio Morra es la ausencia de un Departamento de Gestión Humana, que intervenga en el desarrollo de estrategias de comunicación interna y que forme a los mandos medios, todo ello direccionado hacia el cumplimiento de la misión estratégica.

Es relevante la problemática central, ya que al no contar con el departamento, se carece de gestión del talento humano, nunca se llevan a cabo procesos como inducción, evaluaciones de desempeño, medición del clima laboral y aquellos procesos que se llevan a la práctica como la selección de personal, capacitación y desarrollo, se ejecutan ineficientemente; en el caso de la formación, poco equitativo, debido a que su realización es en la parcialidad del personal. Tampoco se gestiona la comunicación interna, por ende, la implementación de planes que contengan estrategias para fomentar una comunicación bidireccional es inexistente.

Es importante que el nosocomio pueda implementar los tres puntos claves, el departamento de gestión humana, las estrategias de comunicación interna para la implementación y mejora de los canales y herramientas comunicacionales y la formación de los líderes en el coaching, ya que le va a permitir a la institución y a sus directivos, continuar con el crecimiento y dar paso a la expansión, porque a medida que la organización tome mayor tamaño, se hará necesario la delegación de funciones que serán fundamentales. La comunicación debe ser un cimiento elemental para que todos los demás procesos y procedimientos se lleven a cabo correctamente, esto dará lugar a la dirección de centrarse en su labor principal, la de dirigir y direccionar toda la institución hacia los objetivos; sumado a la formación de los líderes en el coaching, proceso que lograra que estos desarrollen su máximo potencial y transmitirlo a los miembros de sus equipos.

Vale la pena que la Institución se enfoque en estas ausencias y deficiencias y lleve a cabo lo sugerido anteriormente, puesto que estas implementaciones permitirán una mejora en la comunicación, calidad del servicio, incrementara el desempeño del personal promoviendo un mejor clima laboral, una ejecución de trabajo integral y mayor fidelización de los colaboradores. Esto se traducirá económicamente en un incremento del 5% de las ganancias netas.

Plan de Implementación

Objetivo General

Incorporar el departamento de Gestión Humana junto con una herramienta de comunicación digital, que mejore la bidireccionalidad en la empresa y formar a los directivos y mandos medios en Coaching en el Sanatorio Morra con la finalidad de obtener una ganancia neta del 5%.

Objetivos Específicos

- Contratar un gerente y analista para la creación del departamento de Gestión Humana que profesionalicen los procesos y procedimientos.
- Formalizar reuniones diarias al inicio de cada jornada laboral y en los pases de servicio, con el jefe de cada área y su respectivo equipo para mejorar y potenciar el flujo de comunicación interna.
- Implementar la aplicación corporativa a partir de la contratación del servicio de Bitrix24 para fomentar una comunicación digital transversal y dinámica que incremente el involucramiento del personal.
- Formar a los mandos medios en el coaching, transformándolos en líderes-coach, maximizando sus habilidades y competencias.

Alcance

Ámbito geográfico: El presente trabajo es aplicable a todo el personal del Sanatorio Profesor León S. Morra, barrio Urca de la ciudad de Córdoba, República Argentina.

Debido al contexto de crisis sanitaria consecuencia de la Pandemia por Covid-19 y el riesgo sanitario que presenta la zona, la capacitación se ejecutara de forma mixta, presencial y virtual, ajustándose a posibles cambios efectuados por las restricciones.

Temporal: Se estima como plazo para la implementación 10 meses y medio, desde Julio del 2021 a Mayo del 2022. Este periodo de tiempo puede verse alterado por la situación sanitaria.

Acciones

Creación del Departamento de Gestión Humana

Crear el departamento de Gestión humana para que este actúe como intermediario y facilitador de la comunicación interna y a su vez que profesionalice los procesos de selección, capacitación, formación y poner en marcha aquellos que no se ejecutan como inducción, evaluaciones de desempeño y medición del clima laboral. También para la elaboración de los distintos documentos, entre ellos el código de ética, la política de la empresa, el manual de inducción y el de puestos.

Para ello se contratara a un gerente de Recursos Humanos y un analista. Inicialmente se elaboraran las descripciones de puestos (Anexo 1 y 2). Es importante que los candidatos posean las cualidades que se requiere, en especial la formación y la experiencia, ya que se trata de crear el área y entablar cada uno de los procesos correspondientes. Plazo de Tiempo: 2 semanas.

La contratación del gerente se hará de forma externa mediante la consultora Nexo Group, ubicada en Córdoba Capital, la cual cobra un mes y medio de sueldo más IVA del candidato. Plazo de Tiempo: 1 mes y 2 semanas. Costo: \$250.710

Al analista lo contratara el nuevo responsable del área de Gestión Humana a través de un reclutamiento externo, las fuentes a utilizar serán la plataforma LinkedIn, Facebook y un cartel en la puerta de la institución. Luego se efectuara el cartel de anuncio de búsqueda y se lo colocara en las fuentes seleccionadas. (Anexo 3) Posteriormente la preselección de los candidatos en base al cumplimiento de los requerimientos excluyentes básicos del perfil. Los candidatos pasaran a la instancia de entrevista preliminar la cual será ejecutada por el especialista de recursos humanos. Prontamente la presentación y entrevista con los directivos, la selección del postulante por el responsable del área y por último el examen pre-ocupacional y la incorporación al establecimiento. Costo del examen pre-ocupacional: \$6000. Plazo de Tiempo: 1 mes

Tabla 2

Nuevos Puestos	Salario Mensual	Salario Anual	Salario Anual Complementario (SAC)	Contribuciones Patronales
Gerente del departamento de Gestión Humana	\$ 137.000	\$1.644.000	\$137.000	\$470.184
Analista	\$ 66.351	\$726.212	\$66.351	\$227.716,63

Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de (Encuestas IT, 2021).

En cuanto al área de trabajo donde se ubicara el departamento de Gestión Humana, el establecimiento cuenta con el espacio físico, solo requiere mano de obra para pintar el lugar.
Costo: \$9000

Se debe adquirir para la implementación del área de Gestión Humana dos escritorios, dos sillas, dos computadoras y una impresora. Costo: \$277.229

Se utilizara para medir el contexto actual de la organización a partir de la implementación del departamento, un cuestionario del clima laboral dirigido a los trabajadores en general, buscando detectar el nivel de satisfacción laboral y el grado de incidencia que tuvo la gestión hasta el momento. (Anexo 4) Plazo de Tiempo: 1 mes.

Plazo de Tiempo Total: 5 Meses y 2 Semanas

Costo Total: \$3.878.402,63

Implementación de Reuniones diarias

Estimular y mejorar el flujo de información descendente, ascendente y horizontal con reuniones al inicio de cada jornada y en los cambios de servicio, integradas por los jefes de cada área con sus respectivos equipos, acrecentando el feedback, la comunicación y escucha efectiva y la integración del equipo en el trabajo La finalidad de esta acción es mantener a la comunicación como herramienta clave en la consecución de las tareas para que todos los colaboradores al estar informados de lo que se realizó, de las tareas pendientes, de las novedades etc, puedan efectuar su labor de forma más eficiente y también para brindarles la oportunidad de aportar sugerencias, puntos de vistas, inquietudes y compartir cuales son las deficiencias que puede estar afrontando el equipo.

Dos meses después de la implementación de estas reuniones, para medir el grado de eficiencia, se formularan evaluaciones de desempeño de 90° para el personal en general y de 360° para los jefes de cada área, realizadas por el personal del departamento de Recursos humanos, con la finalidad de medir y evaluar el trabajo de los colaboradores y el de los mandos medios. (Anexo 5) Plazo de Tiempo: 2 meses.

Esta implementación no tiene un costo, ya que su ejecución se basa en potenciar el flujo de la comunicación a partir de reuniones informativas, que no solo tendrán la finalidad de informar sino también ofrecer un espacio a los trabajadores para fomentar la comunicación ascendente.

Plazo de Tiempo: inicialmente por 6 meses, pero se espera que estas reuniones sean sostenidas en el tiempo.

Plan de Comunicación Digital: Implementación de una app de comunicación interna corporativa

Se pondrá en marcha la implementación de una app corporativa contratando el servicio de Bitrix24, con la finalidad de activar, dinamizar y obtener una comunicación bidireccional que unifique e involucre al personal de la institución.

Bitrix24 es una aplicación de información empresarial unificada, incluye todos los instrumentos necesarios para las comunicaciones internas y con el público externo disponibles en un solo lugar, entre ellas red social privada, videoconferencia, telefonía, servidor de correo electrónico y marketing por correo electrónico, manejo del conocimiento, Planificador de reuniones, calendarios grupales, mensajería instantánea, CRM, intercambio de archivos, etc (Bitrix24, 2021).

La elección de que el canal digital sea en formato de aplicación tiene que ver con la accesibilidad del público interno a un teléfono móvil y la familiarización con el dispositivo, de forma tal que la adaptación al mismo no tendrá mayores inconvenientes. El alcance es hacia todos los colaboradores, incluido la red de prestadores que responden al Sanatorio desde sus consultorios particulares y en el anexo ubicado en Río Ceballos, accediendo a la información en cualquier momento.

Su ejecución consistirá en la contratación del Plan de negocios “Professional” el cual incluye “Conjunto de herramientas de negocios ilimitado” a un valor de USD 119.40 por mes. Tomando el valor del dólar a \$94,79, sería \$11.317,92 por mes. Se implementará inicialmente por 6 meses, aunque el pago del plan es de forma anual.

Se enviará una Solicitud de Implementación al servicio de soporte de Bitrix24, contratando la instalación y configuración del producto para poner en marcha sus funciones. La

función de monitoreo y supervisión del correcto funcionamiento de la aplicación estará a cargo del mismo servicio. Plazo de Tiempo: 1 mes.

Para dar a conocer al personal sobre la funcionalidad, lo que se espera de la implementación de la app corporativa y una explicación de su uso, se llevara a cabo una capacitación de forma virtual, a través de google meet, dirigida a todo el personal de la Institución y la efectuara el responsable de Recursos humanos junto con un técnico del servicio de Bitrix24. La misma tendrá una duración de 2 semanas con 1 modulo dictado por semana, en las cuales en el día miércoles de la primera semana se explicara el primer módulo sobre la Funcionalidad y Herramientas que contiene la aplicación y el segundo módulo, Introducción del uso correcto de la misma. Al finalizar la segunda sesión virtual se permitirán preguntas y dudas que tengan los colaboradores. (Anexo 6) Plazo de Tiempo: 2 semanas.

Luego, cada colaborador descargara la aplicación en su móvil personal, personalizara su perfil y podrá comenzar a interactuar e informarse a partir de la plataforma.

Costo Total: \$135.815,04

Plazo de Tiempo Total: 7 meses y 2 semanas día.

Formación de los directivos y mandos medios en el Coaching

Se llevara adelante una capacitación dirigida a los directivos y mandos medios en el coaching con la finalidad de amplificar sus habilidades y competencias, buscando transformarlos en líderes coach que transmitan motivación, energía, participación e innovación a su equipo.

El capacitar a los directivos y mandos medios tiene gran relevancia, son pilares fundamentales de la organización, ya que son los que dirigen y supervisan a los trabajadores en sus labores diarias, también quienes deben hacerlos sentir parte de la organización. Su rol es primordial, por esa razón las capacitaciones dirigidas a ellos deben ser sostenidas en el tiempo.

El departamento de psiquiatría posee un psicólogo al cual se lo capacitara en coaching, de forma específica se contratara el curso de “Diplomado en Coaching en Psicología, Competencias de un Coach” en la Universidad Digital Tech Psychology School totalmente virtual, con una duración de 3 meses, 300 horas. (Anexo 7) Plazo de Tiempo: 3 meses.

El curso tiene un costo de: \$47.995

Una vez que concluya el curso, este será el encargado de capacitar a los directivos y mandos medios .El profesional recibirá un plus en su sueldo de \$4000 por la tarea adicional.

El psicólogo especializado en coaching dará la capacitación y será el responsable de formular el plan de capacitación con la colaboración del gerente del departamento de gestión humana. (Anexo 8).

Presentación de la capacitación: Coaching y Liderazgo

La capacitación tendrá una duración de 1 mes, la cual se realizara de manera semi presencial, 2 sesiones presenciales y 2 sesiones virtuales a través de google meet. Las presenciales se llevaran a cabo en el salón de la fundación Morra en horario de jornada laboral y las virtuales los días sábados en la mañana. El plan de estudios consiste en 4 módulos: Liderazgo y motivación, Comunicación efectiva, Gestión de equipos y Manejo y resolución de conflictos .Los objetivos del mismo son adquirir competencias requeridas para el ejercicio de la función tales como: Aprender a ser Líder, comunicar de forma eficaz y eficiente, desarrollar la empatía, trabajo en equipo, conducción de personal, manejo de relaciones interpersonales, desarrollo y autodesarrollo. Plazo de Tiempo: 1 mes.

Al finalizar la capacitación se realizara una breve encuesta de evaluación para medir el nivel de satisfacción con respecto al contenido, disertante y transmisión del mismo. (Anexo 9). Plazo de Tiempo: 2 semanas.

Recursos: Papeles, lapiceras, desayuno que incluiría café, té, pan, galletas y edulcorantes.

Plazo de Tiempo Total: 4 meses y 2 semanas. Costo Total: \$53.995

Marco de Tiempo para la Implementación

Tabla 3

Diagrama de Gantt

Tiempo (Meses)											
Acciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Confección de las Descripciones de Puesto	■										
Contratación del Gerente.	■	■									
Contratación del analista.			■								
Confección e implementación del Cuestionario de Clima Laboral				■							
Reuniones al inicio de cada jornada laboral con los jefes de áreas y sus equipos.					■	■	■	■	■	■	
Confección y aplicación de evaluaciones de desempeño dirigidas a todo el personal.										■	
Capacitación informativa sobre la implementación de la app corporativa.					■						
Implementación y uso de la app.						■	■	■	■	■	■
Formación al profesional de psicología en el Coaching.					■	■	■				
Capacitación a directivos y mandos medios en el Coaching y liderazgo.								■			
Evaluación de la capacitación									■		

Fuente: Elaboración Propia.

Evaluación del impacto de la implementación

Para medir el resultado económico de la inversión se utilizara el ROI. Se trata de una métrica que mide la ganancia generada en relación al monto invertido y nos muestra si la inversión es rentable.

Tabla 4

Datos de Facturación

Facturación año 2018	\$63.573.214,31
Inflación 53,8% año 2019	\$97.775.603,61
Inflación 36,1% año 2020	\$133.072.596,5
Inflación 17,6% Mayo 2021	\$156.493.373,5

Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de (INDEC, 2021) y (Universidad Siglo 21, 2021).

El costo total de la propuesta es de \$4.068.212,67 y se espera obtener un aumento del 5% en las ganancias netas, es decir, un beneficio de \$7.824.668,67.

Del valor actualizado se extraerá el 5%, el cual implica el beneficio a obtener. A continuación se ejecutara el cálculo del ROI con el fin de exponer la rentabilidad del proyecto:

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

$$\text{ROI} = \frac{(\$7.824.668,67 - \$4.068.212,67)}{\$4.068.212,67} \times 100 = 92,33\%$$

El resultado del retorno financiero plantea que se va obtener un 92,33%, es decir, que por cada peso que la institución invierta, se obtendrá un beneficio de \$92,33.

Conclusión

Si bien el Sanatorio Profesor Sebastián Morra posee una extensa trayectoria, dispone de un crecimiento exponencial en términos de demanda e innovación, con miras de expansión en áreas de investigación clínica y farmacológica, no gestiona sus recursos humanos.

Esta ausencia de gestión del personal impide la consecución de formalizar los procesos y procedimientos que llevarían a cumplir con los objetivos del nosocomio.

También esta ausencia, impacta sobre la comunicación interna, ya que no se establecen estrategias ni canales que desarrollen y potencien el flujo de información, al igual que una deficiente capacitación, porque no se forma a todos los colaboradores.

Analizando la Institución, se establece una serie de acciones que representan una solución factible a las ausencias y deficiencias que presenta, tomando como eje principal la comunicación interna, ya que esta herramienta es la que formara los cimientos sólidos para la consecución de los demás procesos que se establezcan.

De esta manera la propuesta se basa en incorporar un Departamento de Gestión Humana; fomentar y potenciar la comunicación interna a través de reuniones y herramientas digitales que acrecienten la bidireccionalidad y el desarrollo de los ejecutivos y mandos medios en el coaching; para mejorar el clima laboral, el desempeño de los colaboradores, la calidad del servicio, el trabajo integro en equipo y acrecentar el sentido de pertenencia para cumplir con los objetivos y visión del establecimiento.

Recomendaciones

Se propone recomendar al Sanatorio Morra luego de la incorporación del Departamento de Gestión Humana, su expansión de forma progresiva, para descentralizar el Departamento de Administración y que las tareas de Sueldos, convenios, presentismo, etc., pasen al área de recursos humanos.

Se recomienda mantener las reuniones diarias y la implementación de la app para continuar con el flujo de información y su dinamismo.

También se sugiere mejorar el servicio de atención al cliente para la solicitud de turnos, contratando el servicio de un Software de gestión del tiempo, el cual controlaría el flujo de demanda con eficiencia.

Bibliografía

- Asociación Española de Coaching. (2018). *El coaching se hace mayor. El Libro Blanco del Coaching*. España: Círculo Rojo.
- Barquero Corrales, A. (2005). La Administración de los Recursos Humanos y la Ciencia Administrativa. En A. Barquero Corrales, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 21). San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Bidcom. (s.f.). *Computadora de Escritorio*. Recuperado de https://www.bidcom.com.ar/computadoras-de-escritorio/all-in-one-aio-pc-hp-205-g4-amd-ryzen-3-3250-4gb-1tb-win-10-home-pantalla-23-8?source=shopping&gclid=Cj0KCQjwk4yGBhDQARIsACGfAesEZsFs0zlbFfEHJgTW P9rxAAxj6plTLk18zdRxEO7WLB18nclCJvsaAm8bEALw_wcB
- Bitrix24. (s.f.). *Precios de Nube*. Recuperado de <https://www.bitrix24.es/prices/>
- BuenCurriculum. (23 de Noviembre de 2020). *¿Qué es un Examen Preocupacional?* Recuperado de <https://buencurriculum.com/informacion/que-es-un-preocupacional/>
- Caggia Bustos, P.E. & Pereyra, L. (2017) Gestión de RRHH en organizaciones de Salud: La Comunicación Interna como mecanismo facilitador para la integración del personal de enfermería. (Tesis de Grado). Universidad de la Defensa Nacional Centro Regional Universitario Córdoba – IUA. Recuperado de <https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/612/1/PG%20Aprobado.pdf>
- Cámara Argentina de Especialidades Medicinales. (2020). *Depresión, ansiedad, insomnio e irritabilidad: las marcas de la pandemia*. Recuperado de <https://www.caeme.org.ar/depresion-ansiedad-insomnio-e-irritabilidad-las-marcas-de-la-pandemia/>
- Cavalcanti, J & Sobejano, J. (2011). Social Media. En J. Cavalcanti y Sobejano (1ª ed.), *Social Media IOR. Las Relaciones como Moneda de Rentabilidad* (pág. 17). España: Bubok Publishing S.L.

Centro de Estudios Legales y Sociales. (2020). *El cierre de los manicomios es urgente*. Recuperado de <https://www.cels.org.ar/web/2020/10/reiteramos-la-urgencia-del-cierre-de-los-manicomios-ante-la-cidh/>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª ed.). México, D.F.: Mc. Graw Hill.

De la Fuente, L.G. (2015). *Redes Sociales para organizaciones: una guía básica*. La Rioja: Proyecto Libro. Recuperado de http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/unlar/20171117044954/pdf_1512.pdf

Desillas.com. (s.f.). *Sillón Indra*. Recuperado de https://desillas.com/producto-434-sillon-ejecutiva-para-oficina-indra.html?gclid=Cj0KCQjwk4yGBhDQARIsACGfAevtXFYUCuhY_AyB9OcB1ncNTcoAJRzX5jklFZ9xrkj5yQmPaxHs_TUaAv0zEALw_wcB#10434052

Dessler, G. & Varela Juárez, R.A. (2004). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano* (2ª ed.). México, S.A.: Pearson Education.

Díez Freijeiro, S. (2006). Comunicación Interna. En S. Díez Freijeiro (1ª ed.), *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa* (pág. 34). España, Vigo: Ideaspropias.

Díez Freijeiro, S. (2006). *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa* (1ª ed.) España, Vigo: Ideaspropias.

Echeverría, R. (2007). Capítulo I El arte de soplar brasas. En R. Echeverría (2ª ed.), *Coaching: el arte de soplar Brasas* (pág. 25). Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

Echeverría, R. (2007). *Coaching: el arte de soplar Brasas* (2ª ed.). Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

El Gobierno autorizó aumentos en las prepagas para abril y mayo. (10 de Abril de 2021). *El Economista*. Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/2021-04-el-gobierno-autoriza-aumentos-en-la-medicina-prepaga-para-abril-y-mayo/>

El Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo. (s.f.). *Respuesta del Gobierno Nacional*. Recuperado de

<https://www.ar.undp.org/content/argentina/es/home/presscenter/articles/2020/RtaGobierno.html>

Encuesta IT. (s.f.). *Sueldos de Analista de Recursos Humanos en Argentina 2021*. Recuperado de <https://www.encuestasit.com/sueldo-analista-de-recursos-humanos-argentina-2020-369>

Encuesta IT. (s.f.). *Sueldos de Gerente de Recursos Humanos en Argentina 2021*. Recuperado de <https://www.encuestasit.com/sueldo-gerente-de-recursos-humanos-argentina-2020-367>

González Barragán, P. A. & Riveros Cardozo, M. I. (2014). *Funcionamiento e Importancia del Área de Talento Humano en una Organización de Salud Pública en Bogotá* (Tesis de Grado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, D.C. Recuperada de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/19122/GonzalezBarraganPaulaAlejandra2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

González, M. (24 de Febrero de 2021). Telemedicina: una tendencia que vino para quedarse. *El Economista*. Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/2021-02-telemedicina-una-tendencia-que-vino-para-quequedarse/>

HP. (s.f.). *Impresora Multifuncional HP Laser Neverstop 120 nw*. Recuperado de https://store.hp.com/ar-es/default/impresora-multifuncion-hp-laser-neverstop-1200nw-5hg85a.html?gclid=Cj0KCQjwk4yGBhDQARIsACGfAeuTKd441K2ajhVtgQKSrWxwniOJ-3ySifG3bkT9gig88UL2QOJ8M8aAuLdEALw_wcB&gclsrc=aw.ds

Hubo medicamentos que aumentaron 1300%. (17 de Febrero de 2021). *Página 12*. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/324220-hubo-medicamentos-que-aumentaron-1300>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021). *Índice de Precios al consumidor (IPC)*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_21CDDCA5F8DD.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f.). Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/>

Junta de Extremadura (2018). *Guía Líder Coach: Edición gestores del talento educativo, dinamizadores juveniles y deportistas de alto nivel y alto rendimiento*. (1ª ed.). Mérida: Rc & Media.

Lewkowicz, J. (1 de Abril de 2021). Aumentó la pobreza con el impacto de la pandemia. *Página 12*. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/333029-aumento-la-pobreza-con-el-impacto-de-la-pandemia>

Lobo, G. (31 de Octubre de 2019). Hecho en Argentina: desarrollan inteligencia artificial para tratar pacientes con diagnósticos psiquiátricos. *TN*. Recuperado de <https://tn.com.ar/salud/noticias/2019/10/31/hecho-en-argentina-desarrollan-inteligencia-artificial-para-tratar-pacientes-con-diagnosticos-psiquiatricos/>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2020). *Ambiente dispuso un procedimiento para el manejo de residuos peligrosos en centros de atención sanitaria de emergencia*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/ambiente-dispuso-un-procedimiento-para-el-manejo-de-residuos-peligrosos-en-centros-de>

Ministerio de Salud - Provincia de Santa Fe. (2020). *Propuesta de abordaje y recomendaciones en salud mental durante la contingencia del Coronavirus*. Recuperado de <https://www.santafe.gob.ar/ms/covid19/wp-content/uploads/sites/36/2020/04/Propuesta-de-abordaje-y-recomendaciones-en-Salud-Mental.pdf>

Nexo Group. (s.f.). Recuperado de <https://nexoconsultora.com.ar/>

Peña Acuña, B. & Batalla Navarro, P. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Madrid: Dykinson.

Salas Bort, M. (2017). *La efectividad del coaching interno para líderes en empresas*. Universidad de San Andrés, Victoria provincia de Buenos Aries. Recuperado de <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16201/1/%5bP%5d%20%5bW%5d%20MBA%20Salas%20Bort%2c%20Mariel.pdf>

Sanatorio Morra. (s.f.). Opiniones [Pagina de Facebook]. Facebook. Recuperado de https://www.facebook.com/sanatoriomorra.sa/reviews/?ref=page_internal

Tech Psychology School. (s.f.). *Diplomado Coaching en Psicología Competencias de un Coach*. Recuperado de techtitute.com/psicologia/diplomado/coaching-psicologia-competencias-coach

Tisera S.A (s.f.). *Puesto de Trabajo Next*. Recuperado de https://tisera.com/puesto-de-trabajo-next?gclid=Cj0KCQjwk4yGBhDQARIsACGfAeuL9zLlruykOvDb3AaSbxpXIIUVudTreCi2C-fUEZhKRjKVAL5jQV8aAqYXEALw_wcB

Trípoli, A. (2017). *La comunicación Interna como eje de unificación de una Organización*. (pág. 13). Universidad de Salvador, Buenos Aries. Recuperado de <https://racimo.usal.edu.ar/5699/1/P%C3%A1ginas%20desde5000252051-La%20comunicaci%C3%B3n%20interna%20como%20eje%20de%20unificaci%C3%B3n%20de%20una%20organizaci%C3%B3n%20.pdf>

Universidad Siglo 21 (2021). Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/11651/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org5>

Anexos

1 Descripción de Puesto del Gerente del Departamento de Gestión Humana.

Departamento: Gestión Humana	Fecha: 9/06/2021
Cargo: Gerente del Departamento De Gestión Humana	Reporta: Gerente General
Puesto: 1	
Misión: Definir, administrar y diseñar las políticas y procedimientos de Recursos Humanos y actuar como intermediario en la mejora de la comunicación interna, todo ello, orientado a la consecución del logro de objetivos y metas del establecimiento.	
Formación Básica: Licenciado en Recursos Humanos	
Formación Complementaria: Licenciatura en Comunicación Social	
Experiencia: Mínimo 3 años en departamentos de Gestión Humana	
Edad mínima :30 años	Edad máxima: 50 años
Sexo : Indistinto	
Lugar de Residencia: Córdoba Capital	
Estado Civil: Indistinto	Disponibilidad para viajes: no requiere
Competencias Comunicación - Liderazgo - Trabajo en equipo - Organización y planeación - Capacidad de delegación – Desarrollo y formación del personal.	
Funciones y Responsabilidades	
Garantizar la correcta profesionalización de los procesos y procedimientos de selección, inducción, capacitación y formación.	
Diseñar los documentos: Código de ética, política empresarial, manual de puestos y manual de inducción.	
Garantizar una mejora sustancial y sustentable en la comunicación interna de la organización a partir de la implementación de diversas estrategias.	
Aplicar herramientas y técnicas para acrecentar un mejor clima y satisfacción laboral.	

2 Descripción de Puesto de Analista

Departamento: Gestión Humana	Fecha: 9/06/2021
Cargo: Analista de Recursos Humanos	Reporta: Gerente de Gestión Humana
Puesto: 1	
Misión: Velar y hacer cumplir las normas, procesos y procedimientos en materia de la gestión del personal.	
Formación Básica: Técnico en Recursos Humanos o Administración de Empresas.	
Formación Complementaria: Especialización en Gestión Humana.	
Experiencia: Mínimo 2 años en labores administrativas.	
Edad mínima : 24 años	Edad máxima: 35 años
Sexo : Indistinto	
Lugar de Residencia: Córdoba Capital	
Estado Civil: Indistinto	Disponibilidad para viajes: no requiere
Competencias Comunicación - Trabajo en equipo - Organización – Análisis y manejo de información- Relaciones interpersonales- Proactividad	
Funciones y Responsabilidades	
Garantizar el correcto manejo de información y su correspondiente análisis.	
Ayudar en la formulación y establecimiento de normas, reglamentaciones y Procedimientos.	
Atender diferentes consultas de los colaboradores en relación a nóminas, pagos, etc.	
Actuar de soporte ante las distintas implementaciones que diseñara e implementara su responsable.	

3 Cartel de Anuncio de Búsqueda: Puesto Analista de Recursos Humanos

CONVOCATORIA



EL ESTABLECIMIENTO MORRA CONVOCA A PROFESIONAL ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS

Sexo indistinto

Edad entre 24 y 35 años

Egresado de la carrera de Técnico en Gestión de Recursos Humanos o Administración de Empresas.

Residente de Córdoba Capital

Funciones:

Gestión administrativa del personal.

Evaluaciones de Desempeño, cuestionario de Clima Laboral.

Relaciones Laborales.

Apoyo en la consecución de estrategias para la mejora de la comunicación interna.

4 Diseño e implementación del Cuestionario de Clima Laboral

CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL	
Fecha:	
A continuación usted encontrará una serie de preguntas o afirmaciones en las cuales no hay respuestas buenas o malas, se busca conocer su opinión respecto al ambiente laboral que usted identifica como colaborador de la empresa.	
Siempre A	Casi Siempre B
Casi Nunca D	Nunca E
1. Objetivos y Metas de Trabajo	
a) En mi equipo cada persona sabe exactamente que se espera de ella en materia de trabajo, es decir sus funciones ,tarear, objetivos, procedimientos, etc.	
b) Mi jefe(a) toma en cuenta mis opiniones para establecer los objetivos y metas de trabajo, es decir lo hacemos juntos.	
c) Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo, que hay sobrecarga laboral.	
2. Ambiente Físico	
a) El espacio de trabajo esta acondicionado para tu labor.	
b) Cuenta con las herramientas y los elementos en óptimas condiciones?	
3. Estructura y Organización	
a) Tengo conocimiento general de la misión, visión y valores de la empresa.	
b) El liderazgo de mi supervisor influye favorablemente en mis actividades.	
c) Las funciones a mi cargo están bien definidas y claras para mi buen desempeño.	
d) ¿Existe un buen funcionamiento de trabajo en equipo?	
4. Relaciones Interpersonales	
a) Existe Buena comunicación en mi área laboral.	
b) Existe buena relación entre mi jefe y yo.	
c) Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades.	
5. Evaluación y Desarrollo.	
a) Los jefes reconocen y valoran mi trabajo.	
b) Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación personal.	
c) Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño.	
d) La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo.	

5 Diseño de la Evaluación de 360°

EVALUACION DE 360°						
Nombre:					Cargo:	
Departamento:					Superior:	
Lugar de Trabajo:						
Evaluador:						
Empleado						
Superior						
Colega						
Marca con una X según corresponda.						
Calificación						Opinión
Trabajo en equipo: Solicita participación a los miembros de su equipo.	1	2	3	4	5	
Solución de conflictos y toma de decisiones: proporciona soluciones inmediatas ante conflictos. Posee habilidad para la toma de decisiones cruciales.	1	2	3	4	5	
Planeación y Organización: Posee capacidad para lograr que su personal trabaje con el máximo de eficiencia.	1	2	3	4	5	
Provisión de materiales: supervisa que el departamento cuente con las herramientas necesarias de trabajo.	1	2	3	4	5	
Comunicación: transmite al personal información relevante. Solicita y brinda feedback.	1	2	3	4	5	
Motivación: Transmite a sus colaboradores inspiración, energía e innovación.	1	2	3	4	5	
Escucha de forma activa y muestra empatía y respeto hacia punto de vista de sus colaboradores.	1	2	3	4	5	

6 Capacitación para la Aplicación

Plan de Capacitación “Aplicación Corporativa: Servicio de Bitrix24”	
Objetivo	Adquirir el conocimiento de las herramientas y funcionalidad que posee la aplicación y el correcto uso. Sabe que la finalidad de la misma es la mejora, la dinamización y transversalidad de la comunicación
Metodología	Se busca que los aprendices adquieran los conocimientos de los distintos Instrumentos y la funcionalidad de cada uno de ellos a través de videos que se proyectaran.
Contenido	El programa contiene el dictado de dos módulos.
Módulo 1	Introducción del Uso correcto
Módulo 2	Funcionalidad y Herramientas
Destinatario	Todo el personal de la Institución
Disertante	Técnico del Servicio de Bitrix24 y el responsable de Gestión Humana.
Asistencia	Cantidad total de horas: El curso tendrá una duración de 4 horas. Se cursa de manera virtual través de Google meet, el primer módulo será dictado el Miércoles y el segundo módulo, el siguiente Miércoles. Horarios : Miércoles 8hs a 10hs .
Evaluación	Se evaluara a través de la concurrencia que tenga la aplicación corporativa una vez instalada en todos los dispositivos móviles del personal y la eficiencia de su utilidad.

7 Contenido de la Capacitación de la Universidad Digital Tech Psychology School dirigida al Psicólogo.

Programa: “Diplomado en Coaching Educativo en Psicología, Competencias de un Coach”	
<p>Módulo 1. El Coaching</p> <p>1.1. ¿Qué es el Coaching?</p> <p>1.1.1. Definición.</p> <p>1.2. Orígenes y antecedentes del Coaching.</p> <p>1.2.1. Filosofía y Mayéutica.</p> <p>1.2.2. Psicología Humanista y Positiva.</p> <p>1.2.3. Otras influencias y orígenes</p> <p>1.3. Escuelas y corrientes actuales.</p> <p>1.3.1. Escuela Americana.</p> <p>1.3.2. Escuela Europea.</p> <p>1.3.3. Escuela Latinoamericana.</p> <p>1.4. Diferencias entre el Coaching y otros abordajes (Terapia, mentoring, etc.)</p> <p>1.4.1. Especificidades de la relación en coaching.</p> <p>1.4.2. Límites del Coaching.</p> <p>1.4.3. Diferencias con la Psicoterapia Mentoring, Consulting, Councelling, etc.</p> <p>1.5. Ámbitos del Coaching.</p> <p>1.5.1. Introducción.</p> <p>1.6. Competencias de un Coach.</p> <p>1.6.1. Código deontológico.</p> <p>1.6.2. Habilidades internas y externas.</p> <p>1.6.3. Asociaciones de Coaching.</p> <p>1.6.4. Certificaciones y formación en Coaching.</p> <p>1.7. Estructura de una sesión.</p> <p>1.7.1. Roles del coach y coachee.</p> <p>1.7.2. Estructura y encuadre.</p> <p>1.7.3. Alianza y contrato.</p> <p>1.8. Modelos.</p> <p>1.8.1. Modelo GROW.</p> <p>1.8.2. Otras estructuras.</p> <p>1.9. Coaching Coactivo.</p> <p>1.9.1. Fundamentos del Coaching Coactivo.</p> <p>1.9.2. Contextos.</p> <p>1.9.3. Principios y prácticas.</p> <p>1.10. El Coaching como herramienta para la evolución de los grupos, empresas y comunidades.</p> <p>1.10.1. Usos del Coaching</p>	<p>Módulo 2. Comunicación</p> <p>2.1. La comunicación.</p> <p>2.1.1. Componentes de la comunicación.</p> <p>2.1.2. Obstáculos a la comunicación eficaz</p> <p>2.1.3. Estilos de comunicación.</p> <p>2.2. Finalidad de la comunicación.</p> <p>2.2.1. Comunicación asertiva.</p> <p>2.2.2. Axiomas.</p> <p>2.2.3. Información.</p> <p>2.3. Niveles de la Comunicación.</p> <p>2.3.1. Intrapersonal.</p> <p>2.3.2. Interpersonal.</p> <p>2.3.3. Coherencia y congruencia.</p> <p>2.4. Actos lingüísticos.</p> <p>2.4.1. Declaración.</p> <p>2.4.2. Promesa.</p> <p>2.4.3. Juicio.</p> <p>2.4.4. Afirmación.</p> <p>2.4.5. Abordaje eficiente de los actos lingüísticos en entornos 6.4.6. Educativos.</p> <p>2.5. La escucha activa.</p> <p>2.5.1. Componentes de la escucha activa.</p> <p>2.5.2. Intención.</p> <p>2.5.3. La escucha activa en entornos de aprendizaje.</p> <p>2.6. Calibración.</p> <p>2.6.1. Concepto de Calibración.</p> <p>2.6.2. Proceso de calibración.</p> <p>2.7. Rapport.</p> <p>2.7.1. Concepto de Rapport.</p> <p>2.7.2. Usos del rapport.</p> <p>2.7.3. Procedimientos para generar Rapport.</p> <p>2.7.4. Aplicación del Rapport en Educación.</p> <p>2.8. Feedback.</p> <p>2.8.1. Concepto.</p> <p>2.8.2. Finalidad de un buen feedback.</p> <p>2.8.3. El Feedback como refuerzo de la comunicación.</p> <p>2.8.4. La necesidad de un buen feedback en Educación.</p> <p>2.9. El arte de la pregunta y la confrontación para generar aprendizajes.</p> <p>2.9.1. Tipos de preguntas.</p> <p>2.9.2. Confrontación del respeto mutuo.</p> <p>2.9.3. Insight y aprendizajes desde la confrontación.</p> <p>2.10. La Presencia del docente como herramienta pedagógica</p> <p>2.10.1. Cualidades de la Presencia del docente.</p>

8 Plan de Capacitación para los ejecutivos y mandos medios de la Institución.

Plan de Capacitación “Coaching y Liderazgo”	
Objetivo	Adquirir y potenciar las competencias y habilidades para mejorar el propio desarrollo y a su vez compartir y transmitir estas prácticas al equipo.
Metodología	Se busca que el aprendiz adquiera conocimientos teóricos y prácticos, para poder transferir al puesto dichos aprendizajes, mediante la utilización de videos, casos de estudio y el intercambio de experiencias entre sus colegas.
Contenido	El programa contiene el dictado de cuatro módulos.
Módulo 1	Liderazgo y Motivación: ¿Qué es ser líder? – Tipos de líderes – Cualidades de un Líder - Liderazgo Situacional – Claves de la Motivación humana en las organizaciones - ¿Cómo motivo a mi equipo? – Técnicas de motivación
Módulo 2	Comunicación Efectiva: Concepto y niveles de comunicación – Escucha empática: oír, escuchar y empatizar – Importancia de la Retroalimentación.
Módulo 3	Gestión de equipos: Trabajo en equipo y sinergia – Equipos de trabajo - ¿Cómo lograr un equipo de alto rendimiento?
Módulo 4	Manejo de resolución de conflictos: Tipos de conflictos – Causas – Habilidades y actitudes personales para el manejo de conflictos – Dinámicas grupales – Técnicas.
Destinatario	Ejecutivos y mandos medios
Disertante	Psicólogo especializado en Coaching
Asistencia	Cantidad total de horas: El curso tendrá una duración de 10 horas. Se cursa de manera presencial en el Salón de la Fundación Morra y virtual a través de Google meet .El módulo 1 y 3 presencial, respetando la distancia y protocolos de bio seguridad y módulo 2 y 4 virtual. Horarios Presencial: Lunes 8hs a 10hs Horarios Virtual: Sábado 8hs a 10hs.
Evaluación	Al finalizar la capacitación se enviara por la aplicación corporativa de la empresa, a través de un chat privado una breve encuesta para medir el nivel de satisfacción de la misma, la cual deberán completar y enviar. El profesional de Recursos Humanos evaluara el comportamiento de los participantes a través de la observación en el puesto laboral, con respecto al desempeño de las funciones que tienen los ocupantes de estos puestos.

9 Encuesta de Evaluación de la Capacitación

Evaluación de la Capacitación				
Nombre de la Capacitación:				
Disertante:			Fecha:	
Marque la opción que considere apropiada 1Deficiente 2Regular 3Bueno 4Excelente				
La información fue clara y precisa.	1	2	3	4
Receptividad con los aprendices. (Amabilidad en la respuesta de preguntas, escucha activa)	1	2	3	4
Ayudo en la comprensión de los temas.	1	2	3	4
El nivel de profundidad del contenido fue el correcto.	1	2	3	4
La duración de la capacitación ha sido la adecuada.	1	2	3	4
Los conocimientos adquiridos tienen incidencia en el área de trabajo.	1	2	3	4
Cumplimiento del objetivo de la capacitación.	1	2	3	4