

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“ Programa de comunicación interna digital y formación de líderes  
coach en el Sanatorio Prof. Leon Morra”**

Alumno: Marisa Roxana García

DNI : 20.061.103

Legajo: VRHU16071

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2021

## **Agradecimientos**

En primer lugar quiero agradecer a mis referentes, quienes con sus conocimientos y acompañamiento me guiaron a través de cada una de las etapas de este proyecto para alcanzar los resultados que buscaba.

También quiero agradecer a la Universidad Siglo XXI y al CAU de Banfield, por brindarme todos los recursos, herramientas y apoyo que fueron necesarios para llevar a cabo el proceso. No hubiese podido cumplir con los objetivos de no haber sido por su incondicional ayuda, sobre todo en un contexto epidemiológico adverso.

Quiero agradecer a todos mis compañeros y a mi familia, por apoyarme a través de todo este proceso. Ellos fueron, son y serán quienes siempre estuvieron ahí para darme palabras de apoyo y un abrazo reconfortante para renovar energías.

Finalmente quiero recordar a mi madre, a quien le agradezco su eterna confianza.

Muchas gracias a todos.

## **Resumen**

El reporte de caso se realizo en el Sanatorio Morra, importante institución psiquiátrica de la provincia de Cordoba que tenia como problemas centrales fallas en la comunicación interna al no tener canales formales y la falta del desarrollo de habilidades en sus mandos medios motivo por el cual es necesario que sean capacitados en liderazgo coach. Ante esto se diseño un plan de accion que tuvo como objetivo implementar un plan de comunicación mediado por la tecnología en donde puedan transmitirse fácilmente los mensajes que emite la institución y capacitar a los mandos medios en liderazgo coach para que estos mejoren sus habilidades y las de los equipos de trabajo con el fin de obtener una mejora en sus ganancias totales del 20%. Teniendo como resultado un retorno de inversión de 244%

*Palabras Clave:* Comunicación interna- Comunicación Digital – Liderazgo Cocah

## **Abstract**

The case report was carried out in the Morra Sanatorium, an important psychiatric institution in the province of Cordoba that had as central problems failures in internal communication due to not having formal channels and the lack of skill development in its middle management, which is why it is They need to be trained in coach leadership. Given this, an action plan was designed that aimed to implement a communication plan mediated by technology where the messages issued by the institution can be easily transmitted and train middle managers in coach leadership so that they improve their skills and those of work teams in order to obtain an improvement in their total profits of 20%. Resulting in a return on investment of 244%

*Key Words:* Internal Communication - Digital Communication - Cocah Leadership

## Índice

<b>Introducción</b>	1
Análisis de Situación	4
Análisis Pestel	5
Análisis de las 5 fuerzas de Porter	9
Análisis FODA	10
Marco Teórico	13
Comunicación interna	13
Redes sociales corporativas	13
Liderazgo coach	14
Diagnóstico y Discusión	16
Plan de Implementacion	17
Objetivo general	17
Objetivos específicos	17
Alcances	17
Acciones	17
Implementar una intranet corporativa	17
Marco temporal de la implementacion	20
Evaluación del impacto de la implementacion	21
Conclusión	23
Recomendaciones	23
Bibliografía	24
Anexos	26
1. Capacitacion en liderazgo coach	

## Introducción

En el presente reporte de caso abordara la problemática que tiene el Sanatorio “Profesor Leon S.Morra” los problemas centrales que se visualizan son fallas en la comunicación interna al no tener canales formales y la falta del desarrollo de habilidades en sus mandos medios motivo por el cual es necesario que sean capacitados en liderazgo coach.

El Sanatorio tiene su inicio en el 1927, siendo esta una institución privada de salud mental, León Sebastián Morra fue su creador quien inicialmente abordo enfermedades neuropsiquiátricas únicamente en modalidad internación como la época lo demandaba.

33 años mas tarde se incorporan los consultorios externos que funcionaban en la ciudad de Cordoba Capital, en un lugar alquilado para tal fin, años mas tardes se centralizo la atención en el predio ubicado en Av. Sagrada Familia, esquina Nazaret, a orillas del emblemático río Suquía, en la zona que hoy se conoce como barrio Urca de la ciudad de Córdoba.

Al comprar el predio donde hoy funciona el Sanatorio, su director decidió cambiarle el nombre bautizándola como Sanatorio Las Rosas, debido a que estaba incardinada en ese barrio, pero luego de unos años debieron volver a su nombre original porque es como el público externo lo conocen e identifica.

En su proceso de expansión en el año 2000, crea sus servicios de hospital de día, siendo esta la instancia intermedia entre la internación y externacion, la finalidad de este nuevo servicio es la prevención, promoción, y preservación de la salud mental y la resolución de patologías psiquiátricas de menor complejidad, un año más tarde y como servicio a la comunidad inauguran una sede de fobia club, que atiende ese tipo de patologías de manera gratuita.

Ese mismo año se incorporan 150.000 afiliados debido a que el sanatorio comienza a prestar servicios a diversas obras sociales y prepagas debiendo triplicar su personal técnico, administrativo y profesional.

Hacia 2010 la clínica decide darle una mirada transdisciplinar a la atención de sus pacientes creando una nueva historia clínica en formato papel, y el 2018 esta se vuelve digital.

En la actualidad la organización dispone de su sede central y dos espacios destinados a casas de medio camino, hospital de día y consultorios externos en la capital Cordobesa, son

97 los empleados en relación de dependencia y 190 los profesionales asociados que brindan servicios para la institución.

Tal como se mencionó inicialmente el problema principal que se evidencia en el Sanatorio Morra es la falta de un departamento de recursos humanos que ordene los distintos procesos de la institución, como así también mejorar la comunicación interna entre las diversas unidades funcionales, mejorando el estilo de liderazgo de los principales referentes de las áreas.

A continuación, se verán algunos antecedentes que abordan esta problemática con el fin de entender cuál es la importancia que tienen en las empresas.

En lo que refiere a la comunicación interna Sanchez Borghi, Maria Florencia, (2016) quien realizo un trabajo de intervención profesional cualitativo en las farmacias Líder de la provincia de Cordoba, indica que:

La Gestión de la Comunicación Interna es un importante factor a tener en cuenta en el plan estratégico de las Organizaciones. Cada vez más crece la necesidad de crear estrategias innovadoras para que el empleado se convierta en un emisor válido dentro de la empresa, otorgando herramientas para promover la participación de estos. (pág. 22).

Maza, Melisa Graciela (2017) en su trabajo final de posgrado en dirección de empresa titulado “Plan integral de comunicación interna en empresa farmacéutica Córdoba” quien realizo un trabajo de método de caso indica que:

La importancia de la gestión de la comunicación interna ha crecido más como problema que como disciplina, impulsado principalmente por los avances en las comunicaciones tecnológicas y las tensiones que presentan las nuevas generaciones en el mundo del trabajo. En particular en las empresas tipo en la cual trabaja el estudio, la falta de conocimiento y la aplicación de un set de herramientas básicas pero acordes a la realidad de la gestión de ese tipo de empresas, hace necesario su estudio y definición. (pag.2)

La importancia de la gestión de la comunicación interna ha crecido más como problema que como disciplina, impulsado principalmente por los avances en las comunicaciones tecnológicas y las tensiones que presentan las nuevas generaciones en el mundo del trabajo. En particular en las empresas tipo en la cual trabaja el estudio, la falta de

conocimiento y la aplicación de un set de herramientas básicas pero acordes a la realidad de la gestión de ese tipo de empresas, hace necesario su estudio y definición

Para el liderazgo coach se utilizará el aporte que realiza Rivilli, Paulina Daniela (2019), quien realiza un reporte de caso aplicado a la empresa Man-Ser indica que en la actualidad es necesario concebir a el líder o jefe como un facilitador para los colaboradores de una empresa, dejando de lado aquella concepción de empleados o subordinados a disposición de las ordenes o expectativas de quienes poseen cargos en niveles jerárquicos. Otorgando espacios de autonomía responsable a los trabajadores dando lugar a una gestión de resultados en vez de un control o supervisión tradicional.

Por su parte Cano, Graciela (2019) realiza un trabajo de investigación cualitativa no experimental titulado “La actual Gestión de los Recursos Humanos en la Administración Pública de la Provincia de Córdoba” realizado en Cordoba expone que:

Las prácticas de recursos humanos resultan ser en la actualidad el principal medio por el cual las empresas logran influir en las habilidades, actitudes y comportamientos de los trabajadores, y de este modo en los resultados que pretende alcanzar la organización, resulta esencial conocer si las mismas están orientadas hacia la formación y desarrollo de los empleados, de modo de mejorar sus conocimientos y habilidades y así incrementar su satisfacción y un mejor desempeño en la actividad laboral. (pág. 2)

Tal como indican los autores la comunicación interna cobra importancia en la actualidad porque es un elemento que se tiene que gestionar de manera estratégica con el fin de informar al colaboradores para que estos se conviertan en interlocutores válidos, en la actualidad las organizaciones incorporar herramientas digitales para que los mensajes se puedan llegar a sus públicos objetivos de manera mas simple y rápida, pero también hay que tener en cuenta que los trabajadores tengan las competencias que este desafío requiere que quienes tienen la responsabilidad de dirigir y guiar cuenten con las competencias necesarias motivo por el cual se espera que estos estén formados en el liderazgo coach para acompañar a todo el proceso de transformación.

La relevancia que tiene la comunicación interna digital y la formación de mandos medios en liderazgo coach en el Sanatorio Morra radica en la necesidad de apostar al cambio en la gestion interna de la misma manera que lo realizan con el cliente externo haciendo que haya una congruencia entre lo que se piensa y lo que se hace.

## **Análisis de Situación**

El Sanatorio Morra tiene como visión llevar adelante la tarea de generar una mejor calidad de vida para sus pacientes desde la prevención, el tratamiento y la asistencia; para su recuperación personal y su reinserción en los distintos ámbitos. Las principales herramientas de esta institución son el compromiso con la persona, la capacitación junto a la investigación constante y el compromiso humano de sus profesionales, todo enmarcado en un entorno Contenedor.

La institución entiende que la mejor manera de poder atender las patologías psicológicas y psiquiátricas el abordaje debe ser interdisciplinario, motivo por el cual tiene diversas especialidades médicas entre ellas médicos especialistas en medicina interna; médicos psiquiatras especialistas en adultos y niños, niñas y adolescentes, neurólogos, especialistas en medicina laboral, psicólogos clínicos con formación específica en trastornos de ansiedad, fobias y trastornos obsesivo-compulsivos, especialistas en violencia familiar y equidad de género.

El objetivo que persigue el Sanatorio Morra son Que el residente logre, a partir de la interacción significativa con sus pares, desarrollar habilidades para la reinserción social y la Re-vinculación afectiva a través de actividades o rutinas que potencien su autonomía.

Las metas que tienen para el tratamiento de sus pacientes están pensadas en tres etapas macro siendo estas las siguientes:

En la primera etapa, se trabaja en la selección de las personas que reúnan las condiciones para iniciar el proceso de desinstitucionalización, respetando las características personales e intransferibles que cada una de ellas tiene. Se les ofrece la posibilidad de integrar esta nueva modalidad de atención, que seguramente en algunos podrá generar temor, sospecha, angustia y, en otros, la concreción de un sueño. En este momento el equipo interdisciplinario comienza a abordar e implementar estrategias y técnicas acordes al objetivo propuesto.

En una segunda etapa, se inicia el proceso de derivación y acompañamiento. El reforzamiento de los procesos terapéuticos será de vital importancia, puesto que en esta instancia aparecen los conflictos con el afuera y surgen las limitaciones propias de la estigmatización, fragmentación y pérdida de la autonomía que genera la cronicidad de la internación.



En la última y tercera etapa, el paciente inicia su proceso de reinserción en la comunidad con acompañamiento de los profesionales, en un primer momento, y luego solo con supervisión de avance hasta alcanzar la autonomía completa.

En lo que refiere a la contratación 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 y los programas de capacitación están destinados únicamente a las enfermeras buscando una mejora atención al paciente únicamente.

Esta prestigiosa institución de la provincia de Córdoba no solo desarrolla atención a sus pacientes sino también cuenta con un departamento de investigación llevando adelante 50 protocolos de investigación de psicofármacos y mas de 100 en investigación epidemiológica, en esta área trabajan con un comité de ética de investigación en seres humanos, que esta regulado por la legislación provincial, organismo que depende del ministerio de salud local.

Es necesario poder entender como la organización se relaciona con su entorno motivo por el cual se realizará un análisis del macroentorno denominado PESTEL que busca comprender los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

### *Análisis Pestel*

#### *Factores Políticos*

En diciembre de 2019 luego de 4 años de presidencia de Mauricio Macri la sociedad decidió realizar un cambio de modelo votando a Alberto Fernández quien gana en primera vuelta con el 41% de los votos, 3 meses después de comenzada la gestión la Organización Mundial de la Salud decreta que un nuevo virus respiratorio surgido en China tomaba categoría de pandemia conocido como Covid-19.

La administración nacional en conjunto con las provincias argentinas y con la llegada de los primeros casos importados decretan el 19 de marzo de 2020, lo que se conoció como aislamientos social, preventivo y obligatorio, a partir de ese momento se suspendieron toda actividad no esencial, siendo los únicos esenciales personal de salud, comercios que vendan productos de primera necesidad y negocios de proximidad.

Esta etapa se extendió de manera estricta por dos meses hasta que se comenzó a flexibilizar volviendo a la actividad gran parte de la industria.

La industria en la que opera el Sanatorio Morra comenzó su vuelta a la actividad en el mes de julio en su versión presencial con estrictos protocolos sanitarios, los meses previos estos estuvieron atendiendo de manera virtual.

#### *Factores Económicos*

La economía Argentina luego de cuatro años de macrismo termino con niveles inusitados de pobreza, desocupación, inflación y deuda publica e incluso tomando un crédito inédito en la historia del fondo monetario internacional que viola todos los términos y condiciones de dicho organismo, la pandemia profundizo todos estos datos macroeconómicos viéndose en este momento un pequeño repunte de la actividad económica de acuerdo con los informes técnicos que emite el instituto nacional de estadísticas y censo se desprenden los siguientes datos:

Para la actividad económica:

*“En enero de 2021, el estimador mensual de actividad económica (EMAE), registró una contracción de 2,0% en la comparación interanual (i.a.) y un incremento de 1,9% con relación a diciembre en la medición desestacionalizada (s.e.)”.*

En lo que refiere al desempleo:

Con respecto a la tasa de desocupación, ésta alcanzó el 11,0%. Entre las mujeres, mientras que la tasa del grupo de 30 a 64 años es de 7,6%, la correspondiente al grupo de 14 a 29 años asciende a 26,0%, 3,4 veces la tasa de las adultas. En el caso de los varones jóvenes (14 a 29 años) la tasa alcanzó el 19,0%, representando 2,9 veces la tasa de mayores, que fue de 6,6%. En general, la tasa específica de mujeres fue de 11,9% mientras que la de varones fue de 10,2% (INDEC, 2021).

Resultado de la deuda publica:

Según los datos preliminares de la Secretaría de Finanzas diciembre 2020 cerró con una deuda de la Administración Central, en pesos y moneda extranjera, equivalente a USD 336.087 millones, acumulando sendos aumentos en términos brutos de USD 2.718 millones respecto de noviembre 2019 y de USD 22.787 millones desde el inicio del gobierno de Alberto Fernández. (Sticco , 2021).

Ante estos datos macroeconómicos es difícil sostener la actividad y el empleo en un mundo en donde reina la incertidumbre es por eso que las clínicas privadas también tienen problemas para hacerle frente a la crisis sanitaria y económica en la que está sumida la nación. Así lo retrataba Guillermo Lorenzo en una nota realizada por la revista el Hospital (2020):

Los precios en los suministros para clínicas privadas han tenido un notable incremento por causa de la excesiva demanda y se ha dado prioridad a los centros hospitalarios públicos. El uso de elementos como los tapabocas convencionales, los N95, batas, alcohol en gel, entre otros se ha incrementado exponencialmente, si antes se usaban 50 unidades de tapabocas ahora se están usando 5.000 durante el mismo periodo y su valor ha llegado a incrementarse más de 190%.

#### *Factores sociales*

El Covid-19 trajo consigo cambios significativos en la sociedad debido a que primero se obligó a la población a recluirse en sus hogares y a cambiar el comportamiento con el fin de evitar la transmisión de la enfermedad que se da de persona a persona, es por esto que los distintos gobiernos provinciales estipularon el uso de tapabocas, nariz y mentón de manera obligatoria para estar en lugares cerrados, el mantener una distancia de dos metros con el resto, y el lavado de manos de forma asidua, en este 2021 se demostró que además del contagio entre personas este también se da por aerosoles y la suspensión de unas gotículas en el ambiente motivo por el cual se sumó a la prevención la ventilación cruzada de forma tal que el virus se disperse.

En lo que refiere a la industria de la psicología y psiquiatría la pandemia deja una gran cantidad de personas con distintas afecciones de acuerdo con un informe realizado por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020), la pandemia está provocando un incremento de la demanda de servicios de salud mental. El duelo, el aislamiento, la pérdida de ingresos y el miedo están generando o agravando trastornos de salud mental. Muchas personas han aumentado su consumo de alcohol o drogas y sufren crecientes problemas de insomnio y ansiedad. Por otro lado, la misma COVID-19 puede traer consigo complicaciones neurológicas y mentales, como estados delirantes, agitación o accidentes cerebrovasculares. Las personas que padecen trastornos mentales, neurológicos o derivados del consumo de

drogas también son más vulnerables a la infección del SARS-CoV-2 y podrían estar expuestos a un mayor riesgo de enfermedad grave e incluso de muerte.

#### *Factores Tecnológicos:*

Los avances tecnológicos desde la década del 90 vienen modificando la vida de los habitantes, luego de 30 años de desarrollo la pandemia llevo a las sociedades a mutar sus costumbres siendo esta una herramienta imprescindible para la cotidianeidad, el teletrabajo tomo relevancia en esta era, los encuentros sociales a través de pantallas, se celebraron en esta pandemia casamientos, cumpleaños, reuniones de consorcio, capacitaciones profesionales, congresos médicos que dieron muy buenos resultados.

En la industria medica la digitalización se hizo realidad apuntando a las historias clínicas digitales en donde los médicos tienen en un solo click toda la información relativa a la salud de un paciente.

El Sanatorio Morra apunta a la digitalización es por ese motivo que desde el 2010 que incluye este instrumentó de manera tal que toda atención quede registrada en el sistema logrando de esta manera poder tener servicios tercerizados en profesionales psicólogos y psiquiatras en toda la provincia de Córdoba.

#### *Factores Ecológicos*

La ecología juega un rol fundamental en la vida de las sociedades, los avances del cambio climático y el calentamiento global están generando en todo el mundo innumerables tragedias, incendios, temblores, actividad volcánica y temporales cada vez mas agresivos.

Con la pandemia quedo demostrado que la industria daña el planeta debido a que durante el aislamiento los cielos si limpiaron bajando en tan solo dos meses los niveles de contaminación atmosférica, incluso en Italia en Venecia los canales se limpiaron debido a la inactividad industrial y la movilidad.

Cada día las personas y las empresas son mas conscientes que el planeta lo debemos cuidar por eso estas en los últimos años tienen programas de responsabilidad social empresarial que concientiza a los trabajadores y la sociedad donde están inserto sobre el uso responsable de los recursos naturales que son finitos.

Esta contaminación también genera problemas en el campo de la psiquiatría un estudio realizado en la Unión Europea titulado, “salud mental y medio ambiente: cómo las políticas europeas pueden reflejar mejor el impacto de la degradación ambiental en la salud

mental y el bienestar de las personas” considera la degradación ambiental y la contaminación como una amenaza a la salud mental, y la naturaleza como un factor facilitador de una buena salud mental; tiene en cuenta también el papel de la naturaleza en el tratamiento de los trastornos de salud mental. Su estructura fluye lógicamente desde una revisión de los diferentes determinantes ambientales de la salud mental hasta las posibles soluciones y acciones mitigadoras a través de la naturaleza, los servicios ecosistémicos y una mejora global del medio ambiente. (Ramirez , 2021).

### *Factores Legales*

En este último año de pandemia el gobierno se vio obligado a tener que firmar innumerables decretos para garantizar la gobernabilidad debido a que en los primeros meses de pandemia el Congreso no tuvo actividad hasta aprobado los protocolos sanitarios correspondiente, entre los más importantes tenemos la declaración del aislamiento social preventivo y obligatorio, la creación de créditos a tasa cero para monotributistas, la asistencia para la producción y el trabajo, que consistía en el pago de hasta dos salarios mínimos, vitales y móviles para los empleados registrados.

Además de estas medidas en el mes de agosto de 2020 el Congreso Nacional sanciona la Ley 27.555 que regula el teletrabajo en la Argentina.

Luego de analizar el macroentorno en el que la empresa se desarrolla es necesario también comprender como la organización se comporta con sus competidores, clientes y proveedores conocido como las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

### *Análisis de las 5 fuerzas de Porter*

Rivalidad entre competidores, para este factor la rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuántos menos competidores se encuentren en un sector, normalmente este será más rentable económicamente.

La clínica Morra tiene una larga trayectoria en el mercado motivo por el cual goza de un muy buen prestigio en la provincia de Cordoba, los principales competidores con los que se enfrenta son la clínica San Nicolas y el Saint Michele.

Amenaza de entrada de nuevos competidores, este segundo factor hace referencia a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza.

En el caso de la institución objeto de estudio por tratarse de una clínica la entrada es muy complicada debido a que están regidos por leyes nacionales y provinciales además de tener que contar con personal médico que pueda llevar adelante la dirección, por lo tanto, es poco probable la entrada de nuevos competidores y si así sucediera esto no representaría una amenaza para el Sanatorio Morra debido a que estos están muy bien posicionados en el mercado.

Amenaza de ingreso de productos sustitutivos, este factor hace está relacionado con la competencia en función de que los productos de una industria sean reemplazables por unos de otros.

Por tratarse de un servicio médico regulado por el colegio de psicología es poco probable la entrada de productos sustitutivos, debido a que quienes tienen que llevar adelante las practicas son profesionales formados en la salud mental de las personas.

Poder de negociación de los proveedores este cuarto factor se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen.

En este caso los proveedores tienen un escaso poder de negociación debido a que todos los valores están regulados por el ministerio de salud o colegios profesionales.

Poder de negociación de los clientes este último factor se evalúa a los clientes en función de la cantidad de proveedores debido que a mayor número de prestadores los consumidores pueden elegir cual le ofrece mejor calidad y precio de acuerdo con el servicio ofrecido.

El poder de negociación de los clientes en la clínica Morra es alta pero debido a que la institución trabaja con las principales obras sociales eso hace que el impacto sea menor además de tener en toda la provincia de Cordoba profesionales independientes que atienden pacientes que no requieren de internación.

El último análisis que se debe realizar es el FODA que mide el ámbito interno de la institución teniendo en cuenta sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

#### *Análisis FODA*

Fortalezas:

1. Tiene una larga trayectoria en el mercado presente desde el año 1927 en la comunidad.
2. Posee un laboratorio de investigación clínica
3. Trabaja con profesionales independientes que le permite llegar a toda la provincia e incluso provincias lindantes.
4. Trabaja con equipos interdisciplinarios para la atención de sus pacientes.
5. Sus historias clínicas son digitales lo que garantiza que estas no se extravíaran.

#### Oportunidades

1. Sumar profesionales a su red de atención particular.
2. Extender la cobertura a otras obras sociales y prepagas.
3. Tener más lugares de atención 24hs.
4. Abrir casas de medio camino en departamentos de la provincia de Córdoba.

#### Debilidades

1. Falta de un departamento de recursos humanos para organizar a todos los miembros de la organización.
2. Se realizan pocas capacitaciones al personal para el desarrollo de competencias.
3. Todos los miembros funcionan de manera autónoma no hay programas de comunicación.
4. Fallas en la planificación estratégica de la Clínica Morra.

#### Amenazas

1. Situación política, económica y sanitaria del país.
2. Baja de afiliados de las obras sociales y prepagas con las que trabajan.
3. Que se dicte un nuevo aislamiento, social, preventivo y obligatorio en donde las personas tengan que volver a las consultas virtuales.
4. Generación de brote de Covid-19 dentro de la institución.

Analizando las fortalezas del Sanatorio Morra se puede indicar que las principales son la presencia en el mercado que tienen desde el año 1927, el poseer un laboratorio de análisis clínico que le permite tener mayor disponibilidad de fármacos e incluso realizar pruebas en los pacientes que están internados en la institución, teniendo una guardia de atención las 24hs. Para la atención de patologías psicológicas y psiquiátricas.

Las oportunidades que podría aprovechar son seguir sumando profesionales para la atención ambulatoria de los pacientes no solo en el marco de la provincia de Córdoba sino también fuera de ella, incorporar la atención de obras sociales y prepagas permitiéndole llegar mayor cantidad de población que se traducen en mayores ingresos.

Entre las principales debilidades que tiene el Sanatorio Morra son la falta de gestión de recursos humanos y la carencia de procesos, procedimientos para el cliente externo, el escaso desarrollo de competencias blandas entre el personal de la institución y la falta de líderes que motiven al personal a la consecución de los objetivos empresariales.

Las amenazas a las que se enfrentan están relacionadas con la situación política económica que generaron el aumento de la pobreza y con ello la baja de obras sociales y prepagas, además de los problemas sanitarios que llevan a modificar los circuitos de atención o la generación de un brote de Covid- 19 en la institución.

Desde la visión profesional de los recursos humanos, el sanatorio Morra debería mejorar sus procesos de recursos humanos incorporando políticas que mejoren el relacionamiento de su personal, además de mejorar su comunicación interna para que los empleados se sientan contenidos por una empresa que los tiene en cuenta a la hora de la transmisión de la información, requiriendo un esfuerzo extra en la formación de sus líderes debido a que es necesario poder comprender a las personas en función de un todo.



## **Marco Teórico**

Se abordarán a continuación los principales ejes temáticos que forman parte de este reporte de caso desde la visión de autores que anteriormente realizaron intervenciones sobre los mismos, siendo estos, comunicación interna, redes sociales corporativas y liderazgo coach gestion de recursos humanos.

### *Comunicación interna*

Brandolini y Gonzalez Frigoli (2009) definen a la comunicación interna como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa. Siendo los procesos comunicacionales los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores. Es por ello que dentro de una organización se pueden identificar dos tipos de formas de comunicación según a quién esté destinada, la comunicación externa y la comunicación interna.

Tessi, Manuel (2011) indica que la comunicación interna para que sea efectiva tienen la necesidad de lograr impacto, pero dicho impacto requiere, a su vez, una medida cuidada de persuasión. Desde un punto de vista metodológico, la comunicación interna debe arribar a un equilibrio persuasivo muy preciso al momento de la codificación de mensajes.

Los principales problemas a los que se enfrentan las empresas que no cuentan con planes de comunicación es que no existen objetivos comunes, o no están suficientemente claros (solo son declaraciones de buena voluntad que no se incardinan en la organización del trabajo, de modo que permitan compartir tareas, problemas y logros). Más que un equipo, lo que existe es un grupo. Cada uno va a lo suyo, a solucionar sus propios problemas y conseguir sus propios objetivos, sin preocuparse de lo que sucede a su alrededor. Nadie (excepto, quizás, el jefe) posee una información sobre lo que les sucede a los demás o sobre la marcha general del ámbito de trabajo. No existe un sistema de información regular y periódico que permita al conjunto del equipo conocer periódicamente cómo van las cosas. (Gan & Trigine, 2012, pág. 13)

### *Redes sociales corporativas*

*“Una red social consiste en un conjunto finito de actores y la relación o las relaciones definidas entre ellos. La presencia de información relacional es crucial y es la que realmente define la red social”*l. (Pascual de Sans , Mguel Luken, & Solana , 2007, pág. 13).

Sheen, Rosario, (2018) indica que debido a a disrupción digital y el network social han cambiado la forma en que las organizaciones contratan, manejan y apoyan a los empleados; iniciando por como estas comunican, las empresas más innovadoras están ideando cómo mejorar la experiencia en el trabajo por eso ven en las redes sociales como un elemento central para la gestion de la comunicación interna y se están embarcando en un nuevo enfoque que llamamos RH digital.

Urresti, M. y Basile D. (2015) indican que las redes sociales ayudan a la tenencia de un equipo propio y de una conexión continua dentro de los entornos virtuales; tanto para la personalización de los equipos como también para tener perfiles en red, como para los diversos modos de presentación de la persona. Los teléfonos inteligentes actúan como herramientas funda- mentales para ese tipo de prácticas.

### *Liderazgo coach*

Wright, S. y Mackinnon C. (2015) definen al líder coach como aquel capaz de invitar a los demás a que lo acompañen a explorar el significado de lo que hacen. Efectúa esto ofreciendo sus propias visiones de futuros llenas de sentido, para que los demás contribuyan y personifiquen esas visiones en todo lo que hace y todo lo que es. Se convierte en las visiones, hablando y actuando desde los futuros en los que ya se encuentra, hallando significado para sí mismo y llevando a los demás hacia adelante. (pag.108).

El rol de un líder coach varía de acuerdo con las circunstancias y las necesidades concretas del equipo, pero sí que podemos apuntar las funciones más importantes que tendrá: Acompañar al equipo a descubrir su identidad grupal. Asesorar al equipo a concretar qué desea conseguir, por qué y para qué. Ayudar al equipo a consensuar lo que pueden o deben hacer, y a conocer las posibilidades de alcanzar los objetivos y metas propuestas. Clarificar que el equipo conozca sus procedimientos internos, la manera en la que toman decisiones y las formas de comunicación colectivas, desarrollando procedimientos funcionales para mejorar el rendimiento

colectivo. Fomentar la creatividad grupal e individual. Mejorar la resistencia del equipo para un aumento del bienestar emocional del equipo, gestionando sus respuestas ante el éxito y el fracaso. Enseñar al equipo a supervisar su propio progreso, midiendo no solo resultados cuantitativos, sino cualitativos, creando procedimientos para el feedback grupal y personal conocidos por todos los miembros del equipo. (Cortese , 2014, pág. 20).

Teniendo en cuenta la vision de los autores en lo que respecta la comunicación interna se encuentran discrepancias con respecto al significado del concepto para Brandolini es aquello que logra mayor competitividad, compromiso y consenso, en cambio para Tessi, Manuel es la necesidad de lograr impacto.

En cambio, en lo que refiere a las redes sociales los autores coinciden en que estas son elementos centrales en la comunicación de la empresa logrando a través esde la digitalización una mejor experiencia en el trabajo.

El concepto de liderazgo coach es compartido por Wright, S. y Mackinnon y Cortese entendiéndolo como aquel que es capaz de acompañar a los equipos de trabajos buscando lograr una vision compartida.

Se puede finalizar diciendo que la gestion de los recursos humanos son aquellas capaces de colaborar con la organización para que esta pueda generar a traves del modelo relacional la creación de vínculos duraderos en el tiempo, que junto con un plan de comunicación en donde la información fluya, además de una red social que estimule el sentimiento de pertenencia genere personal mas comprometido con el cumplimiento de los objetivos organizacionales, en donde el líder coach es un elemento fundamental para generar el bienestar emocional del equipo de trabajo.

## **Diagnóstico y Discusión**

El sanatorio Morra prestigiosa institución de la provincia de Córdoba tiene como problemas centrales la falta de canales de comunicación que generen la unidad de los equipos de trabajo debido a que tienen personal distribuido por toda la provincia algunos trabajando de manera independiente desde sus consultorios pero representando a la institución y otros en las oficinas de la organización, además no cuentan con un programa de desarrollo de sus líderes que genera tener equipos profesionalizados con muchas competencias técnicas desarrolladas pero escasas en las de desarrollo de personas y gestión de equipos de alto rendimiento.

La relevancia que tiene para la organización incorporar canales de comunicación digitales radica en la necesidad de brindarle al cliente interno una nueva forma de relacionarse teniendo una cultura más participativa orientada hacia las personas que son un elemento fundamental en la organización debido a que por estar fuera de los muros de la sede central reciben muy poca información de lo que sucede y no son una red interconectada sino más bien todo lo contrario, por eso es necesario dotarlos de herramientas que permitan generar una comunidad virtual donde compartan experiencias y puedan conocer todas las novedades en cuanto al servicio que prestan. Además de contar con líderes que acompañen el desarrollo de los profesionales en competencias tales como la escucha activa y la comunicación efectiva para que puedan cumplir con los objetivos empresariales.

Vale la pena que la empresa realice esta inversión en mejorar sus canales de comunicación interna, y forme a sus mandos medios en el liderazgo coach para tener una cultura más participativa en donde las personas sean parte del todo, además de aumentar sus ganancias totales en un 20%

## **Plan de Implementacion**

Se presentarán en este apartado los objetivos generales y específicos que buscan la mejora en la comunicación y el liderazgo coach del Sanatorio Morra.

### *Objetivo general*

Implementar un plan de comunicación mediado por la tecnología en donde puedan transmitirse fácilmente los mensajes que emite la institución y capacitar a los mandos medios del Sanatorio Morra en liderazgo coach para que estos mejoren sus habilidades y las de los equipos de trabajo con el fin de obtener una mejora en sus ganancias totales del 20%.

### *Objetivos específicos*

1. Implementar un servicio de intranet que permita la fluidez de los mensajes que se emiten dentro de la organización.
2. Gestionar una red social corporativa que genere una comunidad virtual, colaborativa que incluya al personal efectivo y asociados.
3. Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach con el fin de mejorar las competencias soft de los colaboradores.

### *Alcances*

Geográfico: la implementación aplica al Sanatorio Morra, ubicada en el Cerro las Rosas, provincia de Córdoba.

Temporal: el tiempo de implementación será de 6 meses iniciando en agosto de 2021 y finalización en el mes de enero de 2022. Tiempos sujetos a modificaciones teniendo en cuenta el avance de la pandemia sobre el territorio nacional.

### *Acciones*

#### *Implementar una intranet corporativa*

Teniendo en cuenta la necesidad de mejorar la comunicación interna del Sanatorio Morra que gestiona la transmisión de la información solo hacia los colaboradores efectivos

descuidando gran parte de su plantilla, se propone incorporar una intranet corporativa que genera que la información pueda ser más fluida y llegar a todo el público interno.

Es necesario que para poder llevar adelante la implementación de este nuevo servicio digital contar con especialistas en soluciones tecnológicas y como el sanatorio no tiene personal de sistemas se contrataran los servicio la empresa Zenter Intranet que no solo tienen en su plataforma la recepción y envíos de correos electrónicos sino también poder gestionar la nómina y la documentación, posee un servicio mensajería interna para crear conversaciones directas o grupales .

Esta incorporación para el Sanatorio Morra es un gran avance debido que al no contar con un departamento de recursos humanos no se realiza un seguimiento sobre las personas, pero al incorporar la plataforma Zenter podrá usar el módulo de personal teniendo un control sobre temas tales como ausencias y solicitudes de tiempo libre.

Quien administre los mensajes y los módulos del personal sera la encargada del departamento de coordinación profesional que es el nexo entre los trabajadores efectivos y los contratados hasta tanto la organización decida la incorporación de un departamento de recursos humanos, por esta tarea extra la coordinadora cobrara un monto de \$ 10.000 mensuales en concepto de premios dando un total de \$ 120.000 anuales.

El diseño lo realizara el proveedor contratado con las particularidades de la organización quien entrega directamente los links para que puedan ser instalados en la versión pc y el link para la descarga de la aplicación móvil.

El costo es de 2 dólares por usuario que traducido a pesos con un dólar de 94,92 según los registros del BCRA (2021) da \$ 189,21 debiendo multiplicarse este valor por el total de empleados que son 80 dando un total mensual de \$ 15.187,2 y anual de \$ 182.246,4

Los tiempos de implementación son:

1. Adquisición del software ( 1 semana)
2. Diseño de las versiones de la plataforma ( 5 semanas)
3. Capacitaciones ( 2 semanas)

### *Implementación de Red social*

En la segunda etapa se realizará la implementación de una red social que fomente un mayor sentimiento de pertenencia de los trabajadores estimulando en estos la visión compartida, la innovación y la creatividad, formando una gran comunidad virtual entre los

empleados de planta y los contratados ayudándolos a la creación de un código y sentimiento comun.

Esta implementación será posible si se contrata a un proveedor de servicios que ofrezca soluciones empresariales en materia de comunicación digital a través de este canal las personas tienen un rol activo y participativo permitiéndole llevar una cultura más abierta y dispuesta al diálogo.

El proveedor de servicios que se contratara será Convo que tiene como características el poder compartir ideas, documentos de interés, videos o enlaces con todos los usuarios de la comunidad.

Además, lo novedoso de esta red es que posee un bot a quien se le cargan preguntas predeterminadas y las responde de manera predictiva lo que genera que la organización pueda cargar en estas preguntas frecuentes que realicen los colaboradores de la institución.

El tiempo de salida a producción para que esté listo para utilizar es de dos meses una vez contratado el servicio la empresa Convo diseña la interfaz y carga los usuarios que la utilizarán junto con la información en el bot.

Una vez terminado el diseño la empresa dicta una capacitación que estará dirigida a los mandos medios en donde realizarán la presentación de la herramienta y el funcionamiento de esta.

El costo del servicio es de 6 dólares por usuario por mes, de acuerdo con el valor del BCRA (2021), es de \$ 94,92 teniendo un valor mensual de \$ 569,52 por 80 colaboradores da un total de \$ 45.561 y anual de \$ 546.739,2.

Las acciones específicas para llevar adelante la implementación son:

- Contratación del servicio ( 1 semana)
- Creación de la red social ( 3 semanas)
- Capacitación al personal ejecutivo ( 1 semana)
- Capacitación del personal ejecutivo al operativo (2 semanas)
- Creación de cuentas de usuario ( 1 semana)

*Capacitación en liderazgo coach*

La última etapa de la implementación estará destinada a los mandos medios del Sanatorio Morra que necesitan adquirir competencias de liderazgo coach para mejorar sus habilidades y equipos de trabajo, siendo desarrolladores de conversaciones efectivas y eficaces.

Para esta formación se contratarán los servicios de la consultora Dedco PNL & coaching que tiene un curso con una duración de dos meses en donde los asistentes aprenden de manera lúdica a desarrollar las competencias de comunicación que debe tener el líder coach aprendiendo primero las técnicas del coaching a través de los diversos autores. ( ver anexo 1)

La capacitación se desarrolla en 6 jornadas de 4 horas a través de la plataforma virtual de la compañía, en el Sanatorio Morra se llevará adelante los miércoles de 14 a 18hs.

El objetivo que persigue el curso en liderazgo coach es generar en los participantes aprender a tener resultados positivos en la vida profesional, generando un equilibrio interno de las emociones y a su vez mejorar la calidad de vida.

El costo del proceso de formación es de \$ 5200 la cantidad de colaboradores que participaran del proceso de capacitación son 9 colaboradores lo que da un total de \$ 46.800

Las acciones que se deben llevar adelante son:

1. Contratación de la consultora
2. Dictado del curso
3. Entrega de certificados

### *Marco temporal de la implementación*

Tabla 1- Diagrama de Gantt

Acción / Mes	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Servicio de Intranet	■	■	■	■	■	■	■	■																
Adquisición de software	■																							
Diseño de las versiones de la plataforma		■	■	■	■	■																		
Capacitaciones							■	■																
Red Social Corporativa									■	■	■	■	■	■	■	■								
Contratación del servicio									■															
Creación de la red social										■	■	■												
Capacitación al personal ejecutivo													■											





---

\$ 775.785

El resultado obtenido de 244% significa que el sanatorio Morra por cada peso que invierta obtendrá 2,44 lo que hace de esta una inversión rentable.

### **Conclusión**

La conclusión al presente reporte de caso realizado en el Sanatorio Morra permite inferir que los problemas centrales detectados en cuanto a la falta de un plan de comunicación interno que propicien las relaciones humanas entre el personal efectivo y aquellos asociados a la organización que prestan servicio de manera independiente, motivo por el cual se propuso la utilización de un canal digital que permita coordinar acciones y sobre todo que genere una gran comunidad virtual entre ambos equipos de trabajo, ante esto también se visualizo la

necesidad de que quienes tengan la responsabilidad de guiar a los equipos se formen en el liderazgo coach buscando una gestión más eficiente sobre estos.

El aporte que realiza este trabajo al Sanatorio es poder darle la misma posibilidad al cliente interno que la que recibe el externo en cuanto a la cantidad de canales de comunicación que tienen vigentes y el uso de la tecnología a favor de generar relaciones de confianza en la red social o de coordinar acciones por medio de la intranet además de tener mandos medios que tengan un gran desarrollo de competencias que le permitan ser formadores de equipos de alto rendimiento.

### *Recomendaciones*

Se recomienda en un futuro incorporar un departamento de recursos humanos que propicie la gestión integral de los equipos de trabajo, realizar reuniones semestrales entre el personal que está en la planta permanente y los colaboradores asociados, y por último desarrollar el concepto de marca empleadora para atraer a los mejores talentos disponibles en el mercado.

## **Bibliografía**

- Brandolini , A., & Gonzalez Frigoli, M. (2009). Comunicación interna. En A. Brandolini, & M. Gonzalez Frigoli, *Comunicación interna* (pág. 12). Buenos Aires: La Crujía.
- Cano , G. (2019). La actual Gestión de los Recursos Humanos en la Administración Pública de la Provincia de Córdoba. En G. Cano, *La actual Gestión de los Recursos Humanos en la Administración Pública de la Provincia de Córdoba* (pág. 2). Córdoba : Universidad Siglo 21.

- Cortese , H. (2014). Coaching de equipos. En H. Cortese, *Coaching de equipos* (pág. 20). Barcelona: ICB.
- El Hospital . (Mayo de 2020). <https://www.elhospital.com/>. Obtenido de <https://www.elhospital.com/>: <https://www.elhospital.com/temas/Crisis-economica-en-clinicas-privadas-de-Argentina+134316>
- Gan , F., & Trigine, J. (2012). Comunicacion interna. En F. Gan, & J. Trigine, *Comunicacion interna* (pág. 13). Madrid: Diaz de Santos .
- INDEC. (16 de Abril de 2021). <https://www.indec.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>: <https://www.indec.gob.ar/>
- Maza , M. (2017). *PLAN INTEGRAL DE COMUNICACION INTERNA EN EMPRESA FARMACÉUTICA CORDOBESA*. Cordoba: Universidad Catolica de Corsoba .
- OMS. (5 de Octubre de 2020). <https://www.who.int>. Obtenido de <https://www.who.int>: <https://www.who.int/es/news/item/05-10-2020-covid-19-disrupting-mental-health-services-in-most-countries-who-survey>
- Pascual de Sans , A., Mguel Luken, V., & Solana , M. (2007). Redes sociales de apoyo. En A. Pascual de Sans, V. Mguel Luken, & M. Solana, *Redes sociales de apoyo* (pág. 13). Bilbao: Fundacion BBVA.
- Ramirez , O. (14 de Enero de 2021). <https://www.isglobal.org>. Obtenido de <https://www.isglobal.org>: <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>
- Rivilli , P. D. (2019). El liderazgo coach como herramienta fundamental del plan de comunicación interna de ManSer S.R.L. En P. D. Rivilli, *El liderazgo coach como herramienta fundamental del plan de comunicación interna de ManSer S.R.L.* (pág. 21). Cordoba : Universidad Siglo 21.
- Sanchez Borghi, M. F. (2016). Comunicacion Interna farmacias Lider S.A. En M. F. Sanchez Borghi, *Comunicacion Interna farmacias Lider S.A.* (pág. 9). Cordoba: Universidad Siglo 21.

- Sanchez Fernandez, M. (2009). Gestion de recursos humanos. En M. Sabchez Fernandez, *Gestion de recursos humanos* (pág. 18). Madrid: CEP S.L.
- Sheen, R. (2018). 1 employer brand (marca empleador) en el Perú. En R. Sheen, *l employer brand (marca empleador) en el Perú* (pág. 12). Lima: Fondo.
- Sticco , D. (16 de Enero de 2021). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com>:  
<https://www.infobae.com/economia/2021/01/16/la-deuda-publica-aumento-en-usd-2718-millones-en-diciembre-y-usd-22787-millones-en-13-meses-del-nuevo-gobierno/>
- Tessi, M. (2011). Comunicacion interna en la practica . En M. Tessi, *Comunicacion interna en la practica* (pág. 256). Buenos Aires: Granica.
- Urresti, M., & Basile , D. (2015). Conexion Total . En M. Urresti, & D. Basile, *Conexion Total* (pág. 62). Buenos Aires : Aula Taller.
- Whirght, S., & Mackinnon, C. (2015). Alquimia de liderazgo. En S. Whirght, & C. Mackinnon, *Alquimia de liderazgo* (pág. 108). Lima: UPC.

## **Anexos**

### *1. Capacitacion en liderazgo coach*

#### Introducción

- 1. Antes de empezar

- 2. Introducción a la Comunicación y Liderazgo
- 3. Proyecto final
- 4. Break 1: Inicios

#### Comunicación Efectiva

- 5. Objetivos definidos
- 6. Comunicación efectiva en la era digital
- 7. Barreras 1: Administrativas, temporales y psicológicas
- 8. Barreras 2: Jerarquías y barreras culturales.
- 9. Tipos de comunicación 1: Verbal
- 10. Tipos de comunicación 2: No verbal
- 11. Estilos y Flexibilidad 1: Teorías de comunicación según personalidad
- 12. Estilos y Flexibilidad 2: Características por color
- 13. Estilos y Flexibilidad 3: Estrés y burn out

#### Comunicación en la oficina

- 14. Comunicación constante
- 15. Sistemas
- 16. Multi-locación
- 17. Multiculturalidad
- 18. Frameworks y Metodologías
- 19. Break 2: La importancia de la presencia

#### Públicos diferentes

- 20. Comunicación interna
- 21. Comunicación externa

#### Liderazgo

- 22. Perfil competencial del líder
- 23. Valores

- 24. Características de la comunicación efectiva 1: El sabio y el rey
- 25. Características de la comunicación efectiva 2: La importancia de la empatía
- 26. Feedback constructivo (Características de la Retroalimentación positiva)
- 27. Empodera a tu equipo 1: Guías generales
- 28. Empodera a tu equipo 2: Desarrolla sus fortalezas
- 29. Confianza y afinidad
- 30. Change management
- 31. “¿Quién movió mi Queso?”: Análisis
- 32. Break 3: Diferentes ambientes de trabajo

#### Construye un gran equipo

- 33. Fomento del trabajo en equipo
- 34. Motivación enfocada al trabajo y a la organización
- 35. Liderazgo: Creando un ambiente motivacional
- 36. Teorías de la motivación
- 37. Ejes principales del coaching
- 38. Manejo de conflictos y negociación
- 39. Break 4: Planes para el futuro

#### Proyecto final: Estudio de caso

- 40. Estudio de caso: estructura e identificación de barreras
- 41. Estudio de caso: diagnóstico de comunicación, liderazgo y conflictos en tu empresa
- 42. Estudio de caso: propuestas de mejora y resumen

#### Conclusiones

- 43. Consejos finales y próximos pasos