

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Diseño de Plan de comunicación y liderazgo coach en Sanatorio  
Morra”**

Alumno: María Lorena Aguilar

DNI: 26.877.885

Legajo: VRHU14075

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2021

## **Resumen**

El reporte de caso fue realizado en el Sanatorio Morra, una reconocida clínica de Salud Mental de la provincia de Cordoba, fundada en 1927 por Sebastián Morra, un medico psiquiatra, luego de realizado el análisis se pudo detectar que la problemática principal que presentaba la organización radicaba en fallas en la comunicación interna y faltas de formación de sus mandos medios, motivo por el cual luego de la revisión bibliográfica sobre el tema se propuso generar una intervención cuyo objetivo fue diseñar un plan de comunicación que mejore la información que la compañía brinda a sus socios estratégicos y capacitar a los mandos medios del Sanatorio Morra en liderazgo coach con el fin de que mejoren sus habilidades para obtener un beneficio del 10% en sus ganancias netas. Teniendo como resultado un retorno de inversión de 148%.

*Palabras Claves:* Comunicación interna – Plan de comunicación – Revista Corporativa – Liderazgo coach

## **Abstract**

The case report was carried out at the Morra Sanatorium, a renowned Mental Health clinic in the province of Cordoba, founded in 1927 by Sebastián Morra, a psychiatrist, after the analysis it can be detected that the main problem presented by the organization It was based on failures in internal communication and lack of training of its middle managers, which is why after the bibliographic review on the subject it was proposed to generate an intervention whose objective was to design a communication plan that improves the information that the company provides to its strategic partners and train the middle managers of the Morra Sanatorium in coach leadership in order to improve their skills to obtain a benefit of 10% in their net profits. Resulting in a return on investment of 148%.

*Keywords:* Internal communication - Communication plan - Corporate Magazine - Leadership coach

## Índice

<b>Introducción</b> .....	3
<b>Análisis de Situación</b> .....	6
Análisis Pestel .....	7
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....	11
Análisis Foda .....	12
<b>Marco Teórico</b> .....	14
Comunicación interna .....	14
Plan de comunicación .....	14
Liderazgo coach .....	15
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	17
<b>Plan de implementación</b> .....	18
Objetivo general.....	18
Objetivos específicos .....	18
Alcances.....	18
Desarrollo de plan de comunicación.....	18
Capacitación en liderazgo coach.....	20
Marco de tiempo de la implementación.....	22
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i> .....	22
<b>Conclusion</b> .....	24
Recomendaciones .....	24
<b>Bibliografía</b> .....	25
<b>Anexos</b> .....	27
<i>Anexo I - Programa de formación en liderazgo coach</i>	

## Introducción

El Sanatorio Morra, es un Centro Privado de Salud Mental, interdisciplinario, polivalente, ubicado en la ciudad de Córdoba, Argentina. Fundado en 1927 por el León S. Morra, tuvo como objetivo, ser una clínica de “reposo” con especialización en patologías de alcoholismo y neuropsiquiátricas.

En 1960 se incorporaron consultorios externos que, inicialmente, funcionaban en el centro de la ciudad de Córdoba., más adelante se trasladaron al predio original ubicado en Av. Sagrada Familia.

Morra adquirió 15 mil metros cuadrados de terreno, con una casona de estilo señorial y bautizó por aquel entonces a la institución como Clínica Las Rosas porque está ubicada muy próxima al barrio Las Rosas. Fue tal la impronta de su fundador que, años más tarde, la familia cambió el nombre del establecimiento por el de Sanatorio Morra.

Hasta la década de 1960 las Hermanas Carmelitas Misioneras Teresianas estaban a cargo del economato y asistencia de los pacientes en aspectos personales como higiene y alimentación, bajo la supervisión de médicos. A partir de ese año se fueron apartando de esas funciones y la institución fue convocando a profesionales técnicos, con formación específica, para que se ocuparan integralmente de los pacientes. Se introdujeron disciplinas como medicina, psicología, neurología, nutrición, trabajo social, rehabilitación y fisioterapia, entre otras. De esta manera, se avanzó hacia un nuevo paradigma de abordaje de las patologías mentales, con una visión científica e interdisciplinaria que dejó de lado la supremacía médica y ciertos aspectos de la atención en manos de la caridad cristiana.

Desde 1960 se brindó asistencia ambulatoria, lo que llevó a incrementar la planta profesional y a brindar una mayor red de cobertura prestacional.

En el año 2000, el Sanatorio Morra creó el servicio de hospital de día, como instancia intermedia entre la internación y la externación definitiva. Un año más tarde el sanatorio se constituyó como sede del Fobia Club y, de esta manera, da un servicio gratuito a la comunidad.

La problemática que presenta la institución radica en la falta de una comunicación formal que permita generar pertenencia en las personas que trabajan además de contar con profesionales independientes que no forman parte de la cultura de la organización, siendo esta

la mayor porción de trabajadores, siendo que estos actúan en nombre de ella, también se visualizan que los mandos medios que tiene esta organización están orientados a que se cumplan los procesos y procedimientos lo que genera una lejanía entre el ser y el hacer que dificulta el crecimiento de las personas, desarrollando únicamente habilidades hard.

Los temas de comunicación interna y el estilo de liderazgo coach fue abordado por otros autores, estos servirán de antecedentes para contextualizar la temática de este reporte de caso.

Giles, Evelyn (2020) en el trabajo final de grado, un reporte de caso realizado en el Instituto Santa Ana de la provincia de Cordoba expone que:

La comunicación dentro de una institución es uno de los pilares básicos para el buen funcionamiento diario. Cumple un rol fundamental: permite el intercambio de información. El modo en que esta circule y se transmita dentro o fuera de la empresa además de definir y dar cuenta de los vínculos y el estilo de organización existente entre los miembros de esta. Los modos de comunicación y los canales empleados actualmente generan fallas en la comunicación interna: la información no se documenta en registros formales ni se socializa oficialmente, lo que produce que no todos los actores puedan acceder a ella. (pag.28)

Duarte Diego (2020), en el reporte de caso realizado en la empresa A.J. & J.A. Redolfi, de la provincia de Cordoba indica que la relevancia de abordar la comunicación interna se fundamenta en crear procedimientos y políticas de comunicación interna que generen un continuo y oportuno conocimiento para lograr un óptimo clima laboral, siendo necesario establecer un plan que permita mejorar la comunicación en todo el personal; al promover el diálogo, la participación, la transparencia y la confianza se logra sentido de pertenencia.

En lo que respecta al liderazgo coach Iglesias Natalia, (2020) indica en el reporte de caso realizado en el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, Provincia de Cordoba que tener estos dará como resultado equipos de alto rendimiento, generando relaciones de confianza y una mejora del clima laboral. Estos conceptos deben ser integrados desde el primer contacto con el colaborador, para que se sienta parte importante de la organización y brinde su mayor potencial en post de alcanzar los objetivos que la organización se propone.

Por su parte Menéndez Martha (2016), quien realizó un trabajo de investigación cualitativo, no experimental en la ciudad de Chiclayo – Perú indica que hoy en día se reconoce que el liderazgo requiere de pensamiento estratégico, acciones decisivas, valores e integridad personal, así como de otras cualidades de gran valor. Los seres humanos cuentan con dones y talentos desde que nacen y justamente para formar líderes se debe primero ser líderes de su vida. Cuando se logra esto, las personas se convierten en líderes y con el ejemplo son capaces de formar otros líderes siendo esto un factor importante dentro del desarrollo de cualquier organización.

La relevancia que tiene para el Sanatorio Morra la aplicación de un plan de comunicación está relacionada con las fallas que presenta al gestionar a sus colaboradores externos que no trabajan en las instalaciones de estos no haciendo los partícipes en la toma de decisiones y relegándolos a agentes externos únicamente, esto genera que las personas no puedan vivir la cultura de la organización.

Además, dentro de ella también deben mejorar el estilo de liderazgo que manejan debido a que estos están orientados a las tareas, teniendo una relación fría y distante con sus equipos de trabajo lo que genera que las personas únicamente desarrollen competencias para la atención al paciente, pero no el desarrollo de competencias más blandas que son necesarias para fidelizar al cliente y generar momentos de mayor sinergia entre los trabajadores de la organización.

El sanatorio Morra tiene la posibilidad de poder actualizarse y gestionar a sus recursos humanos de la misma manera que lo hace con su público externo buscando tener personal más identificado con la misión, visión y valores que realmente vivan la cultura y sientan que no son simples colaboradores sino más bien desarrolladores de nuevas oportunidades que propicien el crecimiento de la organización y de sus trabajadores.

## Análisis de Situación

El Sanatorio Morra se ubica geográficamente en Av. Sagrada Familia S/N, Córdoba Capital, provincia de Córdoba.

La misión que tiene la organización es 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. (Sanatorio Morra, s. f., <https://goo.gl/RBmDPN>).

En cuanto a la visión que la empresa manifiesta es la necesidad que de reglarse el internamiento de los insanos, obligando al Estado a hacerlo de oficio, con las garantías judiciales convenientes, en aquellos enfermos abandonados, peligrosos, sin medios materiales de vida o deficientemente atendidos, etc. es conveniente la intervención del poder judicial en todas las reclusiones de simple participación al ministerio de incapaces en los internamientos de observación y por sentencia en forma de los tribunales de primera instancia, en los definitivos. (Sanatorio Morra, s. f., <https://goo.gl/RBmDQN>).

Esta institución atiende a 5900 pacientes por año y tiene 250 internaciones por mes, el 90 % pertenece a la provincia de Córdoba y el 10% a otras provincias.

El área de influencia abarca a toda la provincia de Córdoba a través de una red de prestadores que responden al Sanatorio Morra. También llegan al sanatorio pacientes de otras provincias tales como La Rioja, San Luis, San Juan, Mendoza y Santiago del Estero.

Los equipos profesionales están compuestos por médicos psiquiatras, licenciados en psicología, residentes médicos que realizan especialidad en psiquiatría, residentes psicológicos formándose en la especialidad de Psicología clínica, trabajadores sociales y el servicio de enfermería (disponible a toda hora del día).

En la actualidad, las patologías psiquiátricas que tienen mayor demanda de atención son las adicciones (consumo problemático de sustancias) la depresión, intento de suicidio y violencia.

En cuanto a lo que establecen las leyes de salud mental nacional y provincial, el Sanatorio Morra se jacta de haberse anticipado al continuar con la visión de su fundador, quien incursionó en el terreno de la reinserción, rehabilitación, recuperación y resocialización de las personas con padecimiento mental. En la actualidad, la institución realiza acciones concretas en el abordaje terapéutico acordes a la nueva demanda, capacitando a su planta profesional, técnica y administrativa, brindando atención e información a la población con los dispositivos necesarios para evitar las internaciones crónicas mucho antes de que la provincia de Córdoba y la Nación dieran curso a la legislación que regulara al respecto.

La empresa cuenta con 97 empleados en relación de dependencia y 190 profesionales y personal de apoyo técnico que no mantienen relación de dependencia. La institución se financia con lo que recibe en forma de pago de las obras sociales y prepagas. La mayor parte del ingreso proviene de pacientes afiliados a PAMI.

A finales de 2010, se confeccionaron las nuevas historias clínicas que incorporaron la mirada transdisciplinar como eje de la atención.

En diciembre de 2018, se puso en marcha el sistema de historia clínica electrónica, lo cual permitirá un eficiente acceso a la información de los y las pacientes. Todos los profesionales se adaptaron rápidamente: los psiquiatras, los psicólogos, los nutricionistas, los terapeutas, los laborterapistas, los profesores de recreación, los médicos clínicos, los neurólogos, cada especialidad tiene un apartado en esta historia clínica

Luego de conocer a la organización es necesario ver como las decisiones políticas, económicas, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales afectan al normal desenvolvimiento del Sanatorio.

### *Análisis Pestel*

#### *Factores Políticos*

Argentina el 19 de marzo de 2020 entro en una etapa de aislamiento social preventivo y obligatorio debido a la llegada del Coronavirus, al territorio nacional, todos los habitantes deberían quedarse en su casa hasta tanto pase la emergencia, esto llevo a que los centros de salud dejen de atender la atención programada para poder dedicarse a las emergencias provocados por esta nueva enfermedad respiratoria que afectaba inicialmente a la población adulta, motivo por el cual la atención de los profesionales psicólogos se vio limitada durante este periodo.

En agosto de 2020 los profesionales pudieron volver a la actividad presencial, luego de hacerlo durante algunos meses de manera remota, para no dejar a los pacientes que necesitaban de sus servicios.

El Centro de Operaciones de Emergencia de Córdoba (COE), dispuso la vuelta al trabajo de los profesionales nutricionistas y psicólogos en casi 400 localidades de la provincia. En la reunión plenaria del COE Central se decidió, luego de analizar la situación epidemiológica, habilitar las actividades comerciales de peluquería y quiniela, además de los rubros profesionales de nutricionistas y psicólogos. En todos los casos, las nuevas excepciones entran en vigor desde hoy y deberán aplicar los protocolos de bioseguridad sanitaria respectivos a cada uno. Claudio Vignetta, coordinador del COE, confirmó -en el móvil en vivo de la Crónica Matinal de Canal 10- que los profesionales de estos rubros tendrán permitido volver a la actividad en las denominadas “zonas blancas” que incluyen a 369 localidades y también en las áreas “rojas flexibilizadas”, dentro de las cuáles hay 23 ciudades cordobesas. Esto significa que, por el momento, las habilitaciones no incluyen a profesionales de la ciudad Capital ni el Gran Córdoba donde los profesionales pueden seguir trabajando con modalidad virtual como lo vienen haciendo hasta ahora, de acuerdo con lo que informaron desde el COE. (Gerchunof, 2020, <https://shortest.link/YeU>).

### *Factores Económicos*

En cuanto a los factores económicos Argentina está inmiscuida en una gran crisis en donde la pobreza, inflación y desocupación son los indicadores más relevantes, que se agravó debido a las restricciones impuestas por el gobierno, teniendo un 50% de pobreza, 12% de desocupación y 7% de indigencia (Indec, 2021).

La medicina prepaga tuvo un aumento sostenido en el último año que llevó a los afiliados a bajar de plan debido a que el poder adquisitivo no les alcanza para mantenerlo o directamente migrar a los servicios públicos.

Los aumentos sostenidos en los últimos meses llevaron a que muchas de las familias decidan dejar la cobertura privada y vuelvan a las obras sociales. Quienes optan por permanecer en las prepagas, se bajan a los planes más accesibles. Y otros, imposibilitados de seguir pagando, pasan al sistema público en el que hoy se se

atienden 15,7 millones de personas. “El crecimiento de la población de usuarios ha mermado en un 60% si comparamos el período enero-agosto 2017 con los ocho primeros meses de 2018”, indica en diálogo con FILO Francisco Clucellas, Gerente de Relaciones Institucionales de Osde, la prepaga con mayor número de afiliados: 2.220.959. También admite que existe un descenso en el número de cápitas y cambios hacia los planes más económicos, pero aclara que no dispone aún de estadísticas (ACAMI , 2021, <https://shortest.link/Wlw>).

### *Factores Sociales*

La pandemia trajo aparejada que las personas tuvieran mayores complicaciones en su salud mental debido al tiempo en que debieron permanecer en sus hogares, teniendo tiempos de ocio llevando a muchos a sufrir trastornos de ansiedad o depresión ya que los efectos psicológicos que generan situaciones como esta son demoledoras para la salud mental.

La depresión, la ansiedad y las adicciones son los problemas más frecuentes en salud mental y quizás los más “sensibles” y directamente relacionados con las condiciones sociales. La dimensión de la incertidumbre, en tanto dificultad para proyectar la vida a futuro, es tema de diversos estudios. La inestabilidad económica, la disminución de la protección social propia de los modelos neoliberales, la fragmentación de lazos institucionales comunitarios (procesos nunca homogéneos y contrarrestados por otros de organización colectiva), son algunos de los entramados con los cuales la constitución subjetiva debe arreglárselas. Nuestra subjetividad no depende únicamente de factores intrapsíquicos: el trastocamiento de legalidades, regularidades y principios que articulan nuestros proyectos vitales, genera padecimiento. (Dome , 2020, <https://shortest.link/WIZ>).

### *Factores Tecnológicos*

En épocas de Covid y para minimizar los contactos muchas obras sociales, prepagas e instituciones de salud comenzaron a utilizar la tecnología para atender a sus pacientes, dando inicio a la era de la telemedicina en donde uno con un dispositivo móvil puede consultar a su médico de cabecera para que este lo diagnostique o medique, esta es una tendencia que llegó para quedarse debido a que permite reducir costos y tiempo operativo para atender afecciones comunes, la psicología no es la excepción y también se adaptó a esta nueva normalidad.

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, reduciendo así la necesidad de traslados de los pacientes a centros médicos y favoreciendo también el acceso a los que viven en zonas más alejadas. En esta situación epidemiológica en particular, esto disminuye tanto el riesgo como así también reduce el costo de traslados desde el domicilio hasta la institución y el tiempo requerido para el mismo. (El Economista , 2021, <https://shortest.link/YfO>).

### *Factores Ecológicos*

Dentro de las ramas de la psicología hay una que se dedica al ambiental que sirve para reeducar a los pacientes y hacerlos concientes de como estos deben cuidar el ecosistema motivo por el cual se podría aplicar a la psicología clínica con la finalidad que las personas comiencen a generar cambios de conducta, además la ecología ayuda a que las personas puedan conectarse con el entorno.

Uno de los principales objetivos de la psicología es el estudio y conocimiento de la conducta humana, entendida como interacción con un entorno, la cosa cambia. Cuando hablamos de “entorno” nos podemos estar refiriendo perfectamente al medioambiente. La labor del psicólogo puede ir encaminada a desarrollar, intervenir e investigar sobre las creencias y normas ambientales aceptadas socialmente, desarrollar nuevas estrategias y comportamientos resilientes, establecer pautas ecológicas en la infancia y promover la conciencia medioambiental en la población. Uno de los objetivos de la Psicología Ambiental es destacar el impacto que el cambio climático y la contaminación está teniendo sobre la salud mental de las personas, no sólo afirmando que existe una relación directa entre el impacto ambiental y deterioro de la salud mental, sino que ésta cobra cada vez más fuerza y se extiende con mayor rapidez, afectando sobre todo a poblaciones socioeconómicamente vulnerables (ITEMA, 2020, <https://shortest.link/Wnh>).

### *Factores Legales*

La salud mental en Argentina esta regulada por la Ley 26.529 y localmente en la provincia de Cordoba por la Ley 9.848.

Durante la pandemia el Gobierno Nacional entrego para los profesionales independientes créditos a tasa cero que les permitió cuidar los ingresos de este grupo de trabajadores.

El próximo análisis que se realizara será el que permite conocer como el Sanatorio Morra interactúa con su entorno llamado cinco fuerzas de Porter que se presenta a continuación.

### *Análisis de las 5 Fuerzas de Porter*

#### *Rivalidad entre Competidores*

Los competidores del Sanatorio Morra son la clínica Saint Michel que brinda los mismos servicios que esta institución y la clínica San Nicolás, la ventaja que tiene Morra sobre sus competidores es la trayectoria en el mercado y el nivel de profesionales con los que cuenta motivo por el cual la rivalidad no genera una amenaza.

#### *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Al ser esta una actividad regulada la entrada de nuevos competidores es poco probable debido a que este no es un mercado competitivo por requerir personal profesional para ejercer.

#### *Amenaza de ingresos de productos sustitutivos*

Los productos que pueden sustituir a los servicios que brinda el Sanatorio Morra son las terapias alternativas que no requieren de personal profesional y se pueden ofrecer a un menor costo.

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

El Sanatorio Morra elige a sus proveedores con altos estándares de calidad motivo por el cual el poder de negociación se diluye debido a que la organización les garantiza comprar insumos durante todo el año.

#### *Poder de negociación de los consumidores*

Al tratarse de un servicio los consumidores pueden elegir donde y con quien atenderse motivo por el cual estos pueden elegir a que profesional elegir o en que clínica atenderse teniendo estos un poder alto de negociación.

El ultimo análisis que realizara sera el FODA que permite conocer ámbito interno y la interacción de la organización con su entorno mas próximo.

### *Análisis Foda*

Tabla 1- Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales médicos altamente capacitados.</li> <li>• Cubre la totalidad del mercado tanto la psicología como la psiquiatría.</li> <li>• Tiene un laboratorio de investigación.</li> <li>• Cuenta con historias clínicas digitales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar la atención a otras obras sociales con la finalidad de atraer mayor cantidad de pacientes.</li> <li>• Capacitar al personal en habilidades blandas y protocolos médicos.</li> <li>• Sumar profesionales independientes en otras provincias.</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comunicación entre todos los integrantes de la organización.</li> <li>• Lideres formales que solo hacen cumplir procedimientos.</li> <li>• Sistemas de turnos poco desarrollados.</li> <li>• Poco desarrollo de publicidad en medios locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación Sanitaria del país que pueda generar contagios entre las personas internadas.</li> <li>• Problemas económicos de las familias para afrontar los aumentos de la medicina prepaga.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Desde la vision profesional de los recursos humanos se puede concluir que las organizaciones pertenecientes al rubro de la psiquiatría son normalmente empresas en donde la comunicación es un tema pendiente en este tipo de organizaciones debido a que están inmiscuidos en la labor profesional, además de generarse un ámbito más frio en donde cada una de las personas se dedica pura y exclusivamente a cumplir con sus tareas, lo que no permite el desarrollo de competencias más soft.

La pandemia se sintió fuerte en todos los sectores, pero impacto de lleno en las instituciones de salud porque estos tuvieron que estar en la primera línea de atención, además de atender las enfermedades que esta trajo a nivel psicológico, tal como se observo a lo largo

del trabajo durante el momento más duro los psicólogos aumentaron las atenciones por que el distanciamiento llevo a las personas a que estas se sintieran solas.

Es paradójico tener que decir que en las instituciones donde se reciben pacientes que tienen algún tipo de trastorno mental en donde la palabra y el dialogo son fundamentales para el avance de quien se atiende, tenga problemas de comunicación a nivel interno, en donde los profesionales que trabajan en nombre del sanatorio no estén informados de lo que ocurre hacia dentro y que no conozcan los planes a futuro de esta, también es raro que quienes ejercen el poder lo hagan hacia como lo hacia su fundador de una manera autocrática.

Para el Sanatorio Morra es una cuenta pendiente aun atender las necesidades de su personal dotándolos de información que les permita fidelizarse con los valores de la organización y formar a los mandos medios para que estos sean guías, al igual que lo son con sus pacientes.

## Marco Teórico

Se expone a continuación los temas centrales que conforman este trabajo desde la mirada de autores que abordaron anteriormente el tema, siendo estos la comunicación interna, el plan de comunicación y el liderazgo coach.

### *Comunicación interna*

Cuenca J. & Verazzi.L (2020) define a la comunicación interna como la parte de las herramientas de management que se preocupa por potenciar y lograr el proyecto de empresa y la calidad de vida de los empleados, teniendo en cuenta la cultura de la organización, siendo esta llevada adelante por el responsable de comunicación.

Pasto Perez. L (2016) indica que la comunicación interna no consiste en tomarse una medicina rápidamente y con la nariz tapada. Esta supone ver en los rostros de las personas que hacen posible la misión de la organización. Entender que el centro de la comunicación son los otros siendo esta la piedra clave que aguanta todo el edificio de una organización. Es lo que permite saber qué decir y cómo. Es lo que permite decidir en qué orden darán los mensajes. Es lo que facilita resolver cómo empezarán su discurso y cómo lo terminarán.

### *Plan de comunicación*

Olivera A. (2018) define al plan de comunicación como aquel que está alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, y entre estos objetivos se halla el de generar confianza mediante la transparencia. Para ello, la empresa debe asumir una visión genérica del modelo de negocio, de los procesos que lo posibilitan, y de la comunicación como palanca que ayude a mejorar el conjunto. El plan estratégico de comunicación debe partir de un análisis de la situación de la organización, y este análisis debe contemplar una radiografía de sus oportunidades, debilidades, amenazas. La investigación permite detectar el grado de conocimiento de la empresa y la satisfacción de sus colectivos. La auditoría de comunicación sirve para revisar si los mensajes y los canales que utilizamos son realmente efectivos para dialogar con los públicos de interés.

Martínez Guillen, Maria (2012) indica que un plan de comunicación eficiente es aquel que permite distinguir la forma en que los tipos de información fluyen dentro de una organización debiendo este cumplir con cuatro premisas a saber:

La información general: se refiere a las organizaciones u organismos internos y externos que tienen importancia para el personal (información sobre sus derechos, sobre los papeles de

los diversos servicios: jerarquía, servicio social, sindicatos, consejo de administración o comité de empresa, etc.)

La información profesional o promocional: comprende tanto las informaciones sobre el desarrollo de las carreras (posibilidades de promoción interna, categorías salariales, etc.), como la formación y el perfeccionamiento profesional.

La información motivacional: es el soporte de la motivación en el trabajo; se trata de un conjunto de informaciones que permiten a cada uno situarse en el entramado colectivo de la empresa, y tener el conocimiento suficiente del porqué y del cómo.

La información operativa: esta información es necesaria técnicamente para la ejecución del trabajo (su naturaleza, plazos, modo de hacerlo.).

Van Riel C. (1995) expone que la identidad corporativa indica el modo en que una empresa se presenta a sí misma a través del comportamiento y el simbolismo a las audiencias internas y externas. Está arraigada en el comportamiento individual de los miembros de la empresa, expresando la uniformidad, distinción y centralidad de la compañía a lo largo del tiempo, siendo la revista un instrumento fundamental en los procesos comunicativos para comenzar a crear la imagen que se la empresa quiere desarrollar.

La identidad organizacional se da mediante lo que los trabajadores de la organización piensan y sienten respecto a ella, y que se deriva de su percepción individual de los atributos centrales, distintivos y duraderos que la caracterizan. Siendo la revista corporativa la encargada de darle identidad a la empresa en donde se introduce un sujeto (el miembro formal de la organización), que es quien construye tal identidad a través de su percepción individual y grupal (Erickson, 1998)

### *Liderazgo coach*

El liderazgo coach es el arte de descubrir la ciencia del ser humano como ente particular. Este arte es un proceso que se crea como mínimo entre dos personas donde uno (el Coach) procurará que el otro (el Coachee) tome conciencia, fortalezca su creencia en sí mismo y encuentre la motivación para actuar responsablemente, tras el dominio de su cuerpo, emociones, y su lenguaje, desafiándose a sí mismo para conseguir sus objetivos, tanto dentro del dominio del ser como del hacer (Ravier, 2005).

Peñalver, E, (2014) indica que el coach es aquel que puede sacar lo mejor de la persona, es un facilitador que nos desarrolla, nos exige y nos acompaña; ayudándonos

a “pulir” comportamientos y hábitos, a conseguir resultados extraordinarios, y/o a entrenarnos específicamente en alguna habilidad que mejore nuestra calidad de vida. En el Coaching no se trata de desear “modificarse” y mejorar, sino de poner realmente los medios para conseguirlo.

Se puede concluir que la comunicación interna es aquella que le brinda a la organización la capacidad para lograr los objetivos estratégicos siempre y cuando esta se desarrolle dentro de un plan que permita la transmisión de información acorde a las necesidades de cada uno de los equipos de trabajo, buscando mejorar en los trabajadores los hábitos y el comportamiento para que estos guiados por un líder coach consigan los mejores resultados no solo en el ámbito laboral sino también en el profesional.

## **Diagnóstico y Discusión**

De acuerdo con la información relevada más la revisión documental realizada en la organización permiten comprender que la principal problemática que se evidencia en el Sanatorio Morra son la falta de un plan de comunicación interna que permita que la información fluya dentro de la institución brindando a sus colaboradores los avances de la clínica en materia de desarrollo y crecimiento como también de los reclamos que realicen los pacientes y los objetivos mensuales. También es necesario formar a los directores y quienes ejercen el poder en el liderazgo coach por que evidencia un trato formal que genera un trato distante entre la jerarquía de la empresa y el resto de los trabajadores, llevando a falta de confianza y la generación de una cultura participativa.

Es relevante para el Sanatorio Morra trabajar urgentemente en la generación de un plan de comunicación por que sus colaboradores necesitan sentirse parte de la organización contribuyendo al logro de los objetivos y llevando a estos a fidelizarse con los valores que pregonan la institución, para lograrlo se deberá abordar además un programa de liderazgo coach para generar un código compartido entre todos los miembros que forman parte de la comunidad del sanatorio.

La importancia que tiene no solo para esta empresa mejorar la comunicación interna y el liderazgo coach radica en la necesidad que tienen las empresas del siglo 21 de propiciar que las personas estén informadas de todo lo que sucede para que esto no lleve a generar conjeturas que están alejadas de la realidad, mas cuando estas organizaciones tienen personas que no trabajan en la sede central que únicamente reciben información con respecto a los pacientes a atender pero no de como esta funcionando o cuales son las políticas que se pregonan.

Vale la pena que el Sanatorio Morra realice una inversión en la mejora de su comunicación interna, mediante reuniones de equipo y una revista corporativa además de formar a sus mandos medios en liderazgo coach para generar un circuito de confianza entre los jefes de área y subordinados permitiéndole estos cambios poder aumentar sus ganancias netas en un 10% .

## **Plan de implementacion**

### *Objetivo general*

Diseñar un plan de comunicación que mejore la información que la compañía brinda a sus socios estratégicos y capacitar a los mandos medios del Sanatorio Morra en liderazgo coach con el fin de que mejoren sus habilidades para obtener un beneficio del 10% en sus ganancias netas.

### *Objetivos específicos*

1. Diseñar un plan de comunicación mediante la aplicación de reuniones bimestrales y una revista corporativa que genere sentido de pertenencia entre los trabajadores.
2. Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach.

### *Alcances*

Geográfico: el plan de implementacion aplica al Sanatorio Morra, ubicado en Av. Sagrada Familia S/N, Córdoba, Republica Argentina.

Temporal: El marco temporal de la implementacion sera de 6 meses comenzando en marzo y finalizando en agosto de 2022, teniendo en cuenta que puede verse afectado por las posibles restricciones que genere el Covid-19.

### *Acciones*

#### *Desarrollo de plan de comunicación*

La primera etapa del plan de comunicación interna que se desarrollará en el Sanatorio Morra esta diseñada en poder escuchar la voz de todos los miembros de la institución motivo por el cual cada jefe de área deberá tener mensualmente una reunión con cada equipo de trabajo e informando a estos sobre los avances de la institución, como así también dándoles respuesta a sus requerimientos.

Motivo por el cual las reuniones mensuales son eficientes para poder conocer lo que piensan los trabajadores y cuales son las solicitudes que tienen para realizarle a la organización.

Las reuniones se desarrollarán bajo dos modalidades con los profesionales que trabajan en la institución de manera presencial en los jardines para guardar la distancia social con el jefe de servicio, quien coordinara la reunión, y con aquellos que prestan servicios

tercerizados con el director de la institución quien presidirá estas reuniones, en la misma se abordaran los temas relacionados con novedades con respecto a la atención de los pacientes, coberturas de obras sociales, prestadores, etc. Toda la información que los profesionales necesiten conocer. También en esta reunión se brindarán los objetivos que se deben alcanzar en el mes y los reclamos que los pacientes dejaron en el libro de reclamaciones.

Estas tendrán una duración de dos horas y el temario sera consensuado entre los asistentes y el responsable de presidirla, se citará a la reunión con 15 días de anticipación y hasta una semana antes se podrán anotar los temas a tratar.

Los costos que tiene esta acción son para las presenciales el pago del servicio de catering para cada una de las reuniones teniendo en cuenta que son 80 colaboradores serán 4 reuniones 1 por semana en grupos de 20 personas da un total de \$ 4.500 por reunión que bimestralmente significa \$ 18.000 y anualizado \$ 108.000, en lo que son las reuniones virtuales el costo de la plataforma que se utilizara sera zoom que tiene un costo mensual de 15 dólares que de acuerdo con el tipo de cambio actual de \$ 185 con el 30% del impuesto país lo que da un total de \$ 2.775 mensuales que da un año el total de \$ 33.300. el costo total de la acción asciende a \$ 141.300

Esta acción se medirá con la mejora en la atención de los pacientes motivo de una mejor comunicación entre el personal de la organización teniendo una baja en el libro de quejas de la institución.

La segunda acción tiende a generar un trabajo colaborativo entre los integrantes del Sanatorio creando la primera revista de novedades, motivo por el cual va a participar cada uno de los miembros de la institución y algunos miembros asociados que brindan servicios desde otra parte de la provincia como son los profesionales contratados.

Esta revista corporativa sera creada con fines de afianzar el trabajo en equipo y dar a conocer lo que se realiza dentro de cada uno de los sectores, motivo por el cual las notas que ahí se publiquen serán consensuadas por este equipo interdisciplinario del Sanatorio.

Los principales artículos que contendrá serán la editorial bimestral por parte de los directores quienes indicaran los objetivos que persigue la institución, fechas importantes, cartas de los pacientes, nuevas técnicas de atención, consejos de profesionales que trabajan en la organización, juegos entre otras secciones.

Quienes participen de la revista de gozaran de 8 horas mensuales para recolectar el material que luego sera remitido a la imprenta para la confección e impresión de este para luego ser repartido entre todos los trabajadores del Sanatorio Morra.

Las ventajas que tiene en la comunicación interna este elemento son los siguientes:

- Presenta bajos costes de edición y difusión.
- De respuesta rápida y directa, logrando una comunicación bilateral entre emisor y receptor.
- Rápida en su elaboración.
- Posibilidad de generar más contactos o suscriptores en menor tiempo.

Los costos que tiene cada ejemplar de acuerdo con el presupuesto que envió la empresa Print House es de \$ 299 por cada boletín impreso el total de personas que recibirán esta nueva herramienta de comunicación son 80 por lo que el total mensual a invertir es de \$ 23.920 y por año de \$ 287.040.

En cuanto a la forma de evaluarlo se realizará con la encuesta anual de clima laboral que realiza la empresa teniendo en cuenta si la satisfacción de los trabajadores con respecto a lo que piensan de la empresa tuvo un incremento producto de la participación en la toma de decisiones.

#### *Capacitación en liderazgo coach*

La última acción del plan de implementación es la formación de los mandos medios en liderazgo coach, que servirá para mejorar a toda la organización debido a que este estilo permite que los equipos de trabajo se desarrollen, crezcan y mejoren sus competencias, gracias a la utilización del feedback y la comunicación permanente.

Para llevar adelante esta capacitación se contratarán los servicios de la fundación Jean Sonet de la provincia de Córdoba quienes brindan soluciones in company, teniendo en cuenta el presente de la pandemia se realizará de forma presencial al aire libre, quienes participaran serán los mandos medios y directores que suman 8 personas.

El objetivo que persigue este curso es adquirir conocimientos teóricos y prácticos en competencias de liderazgo y coaching, utilizados a la hora de gestionar equipos, dirigir o coordinar grupos de personas o influir positivamente. (Anexo I- Curso de liderazgo coach). La duración del curso es de 4 encuentros que se realizan de manera quincenal de 2 horas y

tiene un costo de \$ 4.200 por asistente lo que da un total de \$ 33.600 mas el refrigerio de \$ 2000 por reunión dando un total de \$ 8000 por lo tanto el costo de esta acción asciende a \$ 41.600.

Los beneficios que destaca la institución de esta formación para las empresas son:

- Permite reforzar las capacidades de cada uno de los empleados, y esto repercute en un futuro logro colectivo.
- Ayuda a fomentar el trabajo en equipo, ayuda a que los trabajadores de una organización sigan metas y objetivos comunes, con una comunicación efectiva y un mayor entendimiento de uno mismo.
- Posibilita la identificación del rol de cada persona dentro de la organización para que así tengan mucho más claro cuáles son sus cargos y funciones. De esta manera también sabrán lo que está permitido y prohibido dentro de la organización.
- Ayudar a enfrentar y resolver conflictos a través de distintas herramientas. De esa forma influye en la mejora de la convivencia debido a la superación de obstáculos y, como consecuencia, se obtiene una convivencia más satisfactoria.
- Prepara a los empleados para los cambios. La flexibilidad frente a los cambios hoy en día es muy importante.
- Crea relaciones de confianza entre los miembros de la organización. Al aprender sobre comunicación, se puede hablar sin problemas de los hechos que se producen y no hacer juicio de cómo son las personas.

La evaluación estará dada por el certificado de aprobación de cada uno de los módulos por parte de los asistentes que se realizaran en una ceremonia formal luego de finalizado.

*Marco de tiempo de la implementacion*

Tabla 2- Diagrama de Gantt

Accion/ Mes	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reuniones	■	■	■	■	■	■	■	■																
Revista									■	■	■	■	■	■	■	■								
Curso de Liderazgo																	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

*Evaluación del impacto de la implementacion*

Para la evaluación del impacto de la implementacion se deberá tener en cuenta dos variables que conforman la formula del retorno de inversión estos son el beneficio por obtener y los costos del plan de implementacion.

El sanatorio Morra presento su último balance del año 2018 un importe total de \$ 5.423.325,81 que deberá ser actualizado de acuerdo con los índices de inflación del país teniendo en cuenta los informados por el INDEC (2021)

- Último ejercicio 2018- \$ 5.423.325,81
- Inflación 2019 – 53,8% - \$ 8.341.075,09
- Inflación 2020 – 36,1% - \$ 11.352.203,19
- Inflación 2021 – 37 % - \$ 15.552.518,37
- Beneficio por obtener 10% - \$ 1.555.251,83

Los costos del proyecto son

- Reuniones bimestrales - \$ 141.300
- Newsletter - \$ 287.040.
- Capacitación en liderazgo coach - \$ 41.600
- Honorarios por diseño de propuesta 1% sobre el beneficio a obtener - \$ 155.525,18
- Costo total - \$ 625.465,95

Cálculo del retorno de inversión

Beneficio por obtener – Costo		
Costo		X 100
\$ 1.555.251,83 - \$ 625.465,95		
\$ 625.465,95	X 100	148%

El resultado obtenido de 148 % significa que el sanatorio Morra por cada cien pesos que la empresa invierta obtendrá \$ 148.

## Conclusion

Se puede concluir que los problemas principales que presentaba el Sanatorio Morra en cuanto a la falta de comunicación y de formación de mandos medios se pueden resolver con el plan de implementación propuesto debido a que brinda elementos para que los trabajadores comiencen a sentirse parte de la cultura organizacional y tener encuentros que los lleven a mejorar la atención al paciente como también comenzar a cultivar un espacio de camaradería a través de la revista corporativa, siendo acompañados por mandos medios que buscan que sus equipos crezcan y se desarrollen, gracias a la implementación del coaching.

El principal aporte que genera este trabajo al Sanatorio es poder dotar a los empleados de voz para poder expresarse, contar lo que sienten, viven y las oportunidades de mejoras en el servicio, además de lograr que los profesionales independientes comiencen a sentirse parte de la organización fomentando el trabajo en equipo y la colaboración, haciendo a los trabajadores responsables en la construcción de una cultura participativa.

Desde la visión profesional de los recursos humanos se puede destacar que el contar con reuniones de equipo permite hacer sentir parte a quienes prestan servicios para una organización debido a que los trabajadores pueden proponer nuevos procesos que llevan a la mejora continua de la organización y si se logra hacerlos parte en la toma de decisiones motivo por el cual el empoderamiento es el elemento más importante que tienen las organizaciones en el siglo 21. En el Sanatorio Morra estas premisas se cumplen con la incorporación de la revista siendo quienes trabajan en la institución los responsables de generar contenidos atractivos para sus compañeros.

### *Recomendaciones*

Se recomienda que el Sanatorio Morra apueste en un futuro a la digitalización de la comunicación interna, debiendo ser lo próximo que se realice en la institución porque esto dará mayor autonomía a los trabajadores.

También deberá formalizar el departamento de recursos humanos, inexistente en la organización y contratar un responsable que se encargue de la atención de los profesionales independientes, esto llevará a la organización a contar con un organigrama más robusto.

Por último, se recomienda que la organización con todos estos cambios pueda gestionar el concepto de marca empleadora para atraer a los mejores talentos disponibles en el mercado.

## Bibliografía

- ACAMI . (Agosto de 2021). <https://acami.org.ar>. Obtenido de <https://acami.org.ar>: <https://acami.org.ar/nuevo/prepagas-bajas-y-migracion-a-los-planes-mas-economicos/>
- Cuenca , J., & Verazzi, L. (2020). *Comunicacion interna total: estrategia, practica y casos*. Barcelona: UOC.
- Dome , C. (16 de Abril de 2020). <https://www.pagina12.com.ar>. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar>: [https://www.pagina12.com.ar/259994-salud-mental-en-tiempos-de-pandemia?gclid=Cj0KCQjw4eaJBhDMARIsANhrQADxl6GJtoolMNtz7sk55mjDoa mIfo\\_e-zioq7Nx2LJr1LUFA4xIdhAaAu3eEALw\\_wcB](https://www.pagina12.com.ar/259994-salud-mental-en-tiempos-de-pandemia?gclid=Cj0KCQjw4eaJBhDMARIsANhrQADxl6GJtoolMNtz7sk55mjDoa mIfo_e-zioq7Nx2LJr1LUFA4xIdhAaAu3eEALw_wcB)
- Duarte , D. (2020). *La comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.* . Cordoba: Universidad Siglo 21.
- El Economista . (24 de Febrero de 2021). <https://eleconomista.com.ar>. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar>: <https://eleconomista.com.ar/2021-02-telemedicina-una-tendencia-que-vino-para-quedarse/>
- Erickson, E. (1998). *Identidad, Juventud y Crisis*. Buenos Aires: Paidó.
- Gerchunof, N. (15 de Agosto de 2020). <https://www.cba24n.com.ar>. Obtenido de <https://www.cba24n.com.ar>: [https://www.cba24n.com.ar/sociedad/desde-este-viernes-vuelven-a-trabajar-psicologos-y-nutricionistas\\_a5eb53c197f8cfc5a18ac0cc1](https://www.cba24n.com.ar/sociedad/desde-este-viernes-vuelven-a-trabajar-psicologos-y-nutricionistas_a5eb53c197f8cfc5a18ac0cc1)
- Giles , G. (2020). *Comunicación interna 2.0: Una propuesta de gestión innovadora*. Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Iglesias , L. (2020). *PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y FORMACION DE LIDERES COACH PARA EL HOTEL HOWARD JOHNSON (VILLA CARLOS PAZ)*. Cordoba: Universidad Siglo 21 .
- Indec. (Agosto de 2021). <https://www.indec.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos>
- ITEMA. (2020). <https://www.itemadrid.net>. Obtenido de <https://www.itemadrid.net>: <https://www.itemadrid.net/psicologia-y-medio-ambiente/>

- Martinez Guillen, M. (2012). *La comunicacion en la empresa*. Madrid: Diaz de Santos .
- Menendez , M. (2016). *ESTRATEGIA DE COACHING PARA LA MEJORA DEL LIDERAZGO EN LA FORMACIÓN DE INSTRUCTORES Y MIEMBROS DE EQUIPO DEL INSTITUTO LATINOAMERICANO DE LIDERAZGO CRISTOFORO. CHICLAYO – PERÚ : UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN .*
- Olivera, A. (2018). *Como hacer un plan estrategico de comunicacion* . Barcelona : UOC.
- Pastor Perez, L. (2016). *El Jefe habla: Coaching de comunicacion para directivos*. Barcelona: UOC .
- Peñalver, E. (2014). *Coaching empresarial*. Zaragoza: Kuhnel .
- Ravier, L. (2005 ). *Arte y ciencia del coaching*. Buenos Aires: Dunken .
- Van Riel, C. (1995). *Comunicacion corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

## **Anexos**

### *Anexo I - Curso de liderazgo coach*

Módulo I. ¿Qué es liderazgo? Tipos de líderes, comportamientos, aspectos positivos y negativos, influencia, inteligencia emocional.

Módulo II. Test personal estilo liderazgo, plan de desarrollo individual.

Módulo III. ¿Qué es el coaching? Porque utilizar el coaching , en que situaciones, gestión del cambio, aprendizajes , como enfocarnos a nuestras fortalezas. Practica individua con caso real de coaching.