



Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**“Propuesta de fortalecimiento de la comunicación interna y formación en liderazgo
potenciador en el Sanatorio Morra”**

Autora: NOELIA ROCIO AYUSA

DNI: 35543420

Legajo: VRHU14423

Método: Reporte de caso

Profesor Director TFG: NATALIA GAMBINO

Cordoba - Argentina, 2022

Agradecimientos

Agradezco a mi ángel Maximiliano y a dios, por haberme guiado y mantenido perseverante en el camino de esta hermosa carrera. A mis padres, por el amor y el apoyo constante que desde siempre me brindan.

A cada situación y obstáculo que supere para llegar a este gran momento de cumplir uno de mis grandes sueños, ser una profesional.

RESUMEN

El presente reporte de caso, fue realizado sobre el Sanatorio Morra, una institución de salud privada, ubicada en la ciudad de Córdoba, que se especializa en Salud Mental. La institución ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años, y como consecuencia, han surgido problemas típicos de la expansión como la falta de formación de los líderes en competencias blandas de mando y fallas en la comunicación interna. También se pudo observar un uso insuficiente de herramientas digitales de comunicación.

Para dar solución a los problemas destacados, se hizo foco en la comunicación interna entre todos los miembros de la institución y en la formación en liderazgo coach de mandos medios y gerentes. El plan de implementación, fue apoyado en herramientas digitales de comunicación, con la finalidad de desarrollar procesos de comunicación efectiva que fortalezcan las interrelaciones entre los empleados, con sus superiores y entre todos los miembros del hospital con los pacientes, erradicando la desinformación, los rumores y vacíos informativos que interfieran en el clima organizacional y en consecuencia en la prestación del servicio.

Al gestionar la comunicación interna, se buscó un impacto directo en los resultados económicos, estimando un aumento de la rentabilidad de la empresa de un 3%.

Palabra clave: comunicación interna, herramientas digitales de comunicación, liderazgo coach.

ABSTRACT

The present case report was carried out on the Sanatorio Morra, a private health institution located in Córdoba city, specialized in Mental Health. The institution has had an exponential growth in recent years, and as a consequence, typical problems of expansion have arisen, has been the lack of training of the leaders in soft leadership skills and internal communication failures. An insufficient use of digital communication tools could also be observed.

In order to solve the outstanding problems, the focus was on internal communication among all members of the institution and on training in coach leadership for middle managers and managers. The implementation plan was supported by digital communication tools, in order to develop effective communication processes that strengthen interrelationships between employees, with their superiors and between all members of the hospital with patients, eradicating misinformation, rumors, misunderstandings or information gaps that interfere in the organizational climate and consequently in the provision.

By managing internal communication, a direct impact on the economic results, was sought, estimating an increase in the company's profitability of 3%.

Keyword: internal communication, digital communication tools, leadership coach.

Índice

Introducción	1
Análisis de Situación.....	4
<i>Análisis Pestel.....</i>	<i>6</i>
<i>Análisis Porter</i>	<i>9</i>
<i>Análisis Foda</i>	<i>10</i>
Marco Teórico.....	12
Diagnóstico	15
<i>Conclusión Diagnostica.....</i>	<i>15</i>
Plan de implementación	17
<i>Objetivo General.....</i>	<i>17</i>
<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>17</i>
<i>Acciones</i>	<i>18</i>
<i>Marco de tiempo para la implementación.....</i>	<i>23</i>
<i>Evaluación del impacto de la implementación.....</i>	<i>23</i>
Conclusión	25
<i>Recomendaciones.....</i>	<i>25</i>
Bibliografía.....	27
Anexos.....	30
<i>Anexo I Red social empresarial.....</i>	<i>30</i>
<i>Anexo II Pasos para implementar una red corporativa con exito.....</i>	<i>31</i>
<i>Anexo III: Modulos del programa de capacitacion.....</i>	<i>34</i>

Introducción

El presente trabajo, pretende gestionar y mejorar la comunicación interna, como así, desarrollar capacidades para mejorar la gestión de equipos en los líderes del Sanatorio “Prof. León S. Morra”, la cual es una institución privada de Salud Mental, ubicada en la ciudad de Córdoba, fundada en el año 1927 por el Dr. León S. Morra, quien fue un destacado profesional del área médica, especialmente dentro de neurología y psiquiatría, habiendo sido además rector de la UNC e Intendente Municipal de dicha ciudad.

Cuando asumió en el año 1916 como director del Sanatorio, el mismo era simplemente un “Asilo para dementes” y trataba a mujeres con algún trastorno mental. Fue un largo camino el recorrido hasta transformar esa institución en “Clínica Las Rosas” lo que llevaría también a un cambio en los tratamientos aplicados y en la forma de ver a los pacientes. Considerado un visionario, el Dr. Morra pregonaba dentro del ámbito médico y político por los derechos de esos alienados, para que fueran vistos como seres humanos con necesidades terapéuticas específicas, y tratados con métodos científicos no violentos, eliminando el chaleco de fuerza por psicofármacos y psicoterapia. Clasificó a las enfermas según las formas clínicas de las dolencias y multiplicó las salas para los tratamientos más adecuados.

La impronta de su fundador, fue mantenida por sus hijos, quiénes asumieron la dirección del Hospital luego de su muerte en el año 2003, los cuales pusieron en marcha innumerables cambios apuntando a convertirse en una institución insignia de salud mental a nivel provincial y nacional.

En 1960 deciden incorporar al servicio de internación el módulo de consultorios externos en el centro de la ciudad de Córdoba que luego será relocalizado en el barrio Urca de forma tal de centralizar toda la atención en un solo lugar, este nuevo proyecto de medicina ambulatoria llevó a incorporar nuevos profesionales para poder atender la totalidad del mercado, además con este nuevo servicio reducen las internaciones en un 67%.

En el año 2000 se creó el servicio de Hospital de día como instancia Intermedia entre la internación y externación del paciente de manera definitiva, ese mismo año la cantidad del personal técnico, administrativo y profesional se triplicó incorporándose prestadores a la red de atención de obras sociales, brindando cobertura a unos 150.000 afiliados en el nivel de atención primaria de salud (APS) de modo que esto permitiera descentralizar la atención al crearse redes de contención más accesibles para la población.

A finales de 2010, se confeccionaron las nuevas historias clínicas que incorporaron la mirada transdisciplinar como eje de la atención y en diciembre de 2018, se puso en marcha el sistema de historia clínica electrónica, lo cual permitió un eficiente acceso a la información de los pacientes.

En su mayoría, el personal de la clínica está conformado por profesionales del área de salud, incluyendo sus directivos. En la actualidad tienen 97 empleados en relación de dependencia, 190 profesionales y personal de apoyo técnico que no mantienen relación de dependencia de los cuales 180 son profesionales, 60 técnicos y 47 no cuentan con estudios superiores.

De acuerdo a los datos obtenidos, la problemática principal que presenta el sanatorio radica en la falta de comunicación y retroalimentación entre las áreas administrativa y médica, por lo que el presente trabajo se basara en desarrollar un plan de comunicación interna mediante estrategias y técnicas para fortalecer la misma y además diseñar un plan de desarrollo para los mandos medios con habilidades de líderes coach para mejorar la gestión de equipos. Para eso será necesario contar con profesionales de RRHH como asesores, o bien como parte del Staff de la Clínica.

La importancia de la comunicación ha sido planteada en varios trabajos de investigación, a continuación, se detallan antecedentes relacionados con la temática elegida.

Bernat et al. (2020), presentaron una investigación de carácter exploratoria sobre los trabajadores y las trabajadoras de la salud en tiempos de pandemia (COVID-19), procedente de la Universidad Nacional de la Plata, La Plata, Argentina 2020 donde analizaron las principales problemáticas del trabajo diario del personal de salud en tiempos de pandemia, especialmente se enfocaron en trabajadores/as de hospitales, centros de atención primaria y centros de día, para ello realizaron una encuesta online a todo el personal de las instituciones sobre las condiciones de trabajo. Los resultados demostraron el impacto de la pandemia en la fuerza laboral indicando el deterioro progresivo en las condiciones y el ambiente de trabajo. Una de las preocupaciones derivada fue la fragilidad o ausencia de estrategias de comunicación organizacional, afectando el rol del profesional de salud como mediador en el proceso de circulación de información vinculada a la pandemia. Se registraron tensiones y conflictos derivados de ausentismo y licencias prolongadas del personal afectado por el virus, situación resultante de la falta y suministro de elementos de protección personal (EPP).

Caggia y Pereyra (2017), en su Proyecto de Grado de carácter descriptivo, titulado: “*Gestión de RRHH en organizaciones de Salud: La Comunicación Interna como mecanismo facilitador para la integración del personal de enfermería*”. Las autoras realizan una investigación sobre la comunicación interna en una institución de salud, detectando inconvenientes en la misma y priorizando que esta actúe como mecanismo facilitador para la integración del personal de Enfermería y así mismo generar la interacción comunicacional en sus diferentes niveles. Se plantea como antecedente, ya que encontramos allí similitudes en la problemática del Sanatorio puesto en evidencia por la ausencia de un plan formal de Comunicación Interna.

La formación de líderes coach, es fundamental para desarrollar y gestionar equipos de trabajo competitivos con capacidades y habilidades orientadas a la cultura empresarial y a un entorno en constante cambio y transformación.

Fernandez (2017), en su Trabajo Final de Grado de carácter descriptivo, titulado “*La Gestión del Coaching en las empresas privadas de la Ciudad de Córdoba*”. Analiza el Coaching como una propuesta de intervención innovadora que fomenta el aprendizaje interactivo intelectual, corporal, emocional y espiritual favoreciendo y aportando en forma directa al desarrollo personal de colaboradores y permitiendo indirectamente el crecimiento de la empresa.

Con una comunicación interna eficaz, se busca favorecer el clima laboral, disminuir la incertidumbre y los ruidos de la comunicación informal. Por ello es de suma relevancia establecer un plan sólido de comunicación interna focalizado en la digitalización en el Sanatorio Morra, ya que tras el incremento de los colaboradores se presenta la problemática al momento de comunicar de forma integral los distintos departamentos. Es fundamental establecer estrategias de comunicación, y así, desde luego, mejorar la eficiencia en la gestión, satisfaciendo las necesidades de los colaboradores y potenciando su sentido de pertenencia. Si bien los profesionales están altamente capacitados en lo que respecta a conocimientos técnicos del área, no tienen formación en competencias blandas. No se evidencia un plan de formación para los colaboradores, tampoco registro de asistencia a formaciones externas que amplíen su desarrollo, más allá de sus conocimientos como profesionales de la salud, por tal motivo implementar programas de capacitaciones en liderazgo coach, se desarrollarán las competencias necesarias de los líderes, identificando de esta manera carencias y aspectos a trabajar para mejorar el desempeño y lograr cumplir con los objetivos de la empresa.

Análisis de Situación

El Sanatorio Morra es una prestigiosa institución de salud mental ubicada en la provincia de Córdoba, está constituido actualmente como Sociedad Anónima. Sus directores son los doctores León Morra y Carlos Morra, hijos del fundador

El edificio que originalmente era una casona, se fue ampliando hasta llegar a los 7.000 m² que hoy posee, con posibilidad de ampliar, ya que el terreno tiene en total 15.000 m². El área de influencia abarca a toda la Provincia de Córdoba, a través de una red de prestadores que responde al Sanatorio. Algunos profesionales atienden desde sus consultorios particulares en diversos puntos del territorio cordobés.

La institución, cuenta con un equipo interdisciplinario de médicos clínicos, 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.

Los acompañantes terapéuticos, conducen el proceso de internación y externación conforme indicación profesional. Un equipo de nutricionistas prepara menús personales para cada paciente acorde requerimiento. Bioquímicos, fisioterapeutas, colaboran a demanda específica. Los equipos interdisciplinarios de atención domiciliaria, se encuentran realizando el seguimiento de pacientes mediante la modalidad de telemedicina.

El área de influencia abarca a toda la Provincia de Córdoba, a través de una red de prestadores que responde al Sanatorio. Algunos profesionales atienden desde sus consultorios particulares en diversos puntos de la ciudad de Córdoba.

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. La institución lleva adelante más de 50 protocolos de investigación con psicofármacos y más de 100 protocolos de investigación epidemiológica.

Para la parte de investigación, se creó un Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos, de acuerdo con lo que establece la legislación provincial, que fue autorizado por el

Consejo de Evaluación Ética de Investigación en Salud (COEIS), dependiente del Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba.

El Sanatorio cuenta con 97 empleados en relación de dependencia y 190 profesionales y personal de apoyo técnico que no mantienen relación de dependencia. De ellos, 180 poseen título profesional, 60 tienen título técnico y 47 no cuentan con estudios superiores.

La selección del personal profesional y técnico se realiza teniendo en cuenta antecedentes y por entrevista personal. La excepción la constituyen los residentes, cuya selección es a través del examen único nacional. Se brinda capacitación al área con el fin de lograr mayor eficiencia en la atención de pacientes.

El personal de enfermería idóneo recibió capacitación universitaria específica en salud mental y se realizó el convenio de pasantías de la cátedra de Salud Mental de la Escuela de Enfermería de la UNC, que continúa vigente.

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

En el área de Enfermería, se designaron supervisores universitarios para jerarquizar la práctica profesional y se realizaron talleres de formación en salud mental para auxiliares, con lo que se logró su recategorización.

La disciplina de trabajo social incorporó profesionales especialistas en salud, con formación específica en salud mental, lo que aportó la mirada integral y sociocomunitaria en la atención.

El área de Rehabilitación aumentó su número e incorporó talleristas formados en laborterapia, yoga, música, canto, cocina, baile, danza, profesores de educación física, comunicadores sociales, etcétera.

Desde hace más de una década, se implementó la Residencia Médica en Psiquiatría, con cuatro años de duración, de la que han egresado más de 50 médicos. La carrera de formación de especialistas en psiquiatría con sistema de residencia ha brindado formación a más de 250 alumnos provenientes de distintas provincias.

Se creó el primer centro formador de acompañantes terapéuticos con prácticas institucionales en las áreas de internación, ambulatoria y domiciliaria. Hasta el presente se han formado más de 400 profesionales.

Tal como se describe podemos observar que el área médica recibe constantes capacitaciones y desarrollo de nuevos talentos, faltando entrenamiento para potenciar el liderazgo. No sucede lo mismo en el área administrativa la cual carece de involucramiento, comunicación efectiva, capacitación y liderazgo por lo cual debemos focalizar en el desarrollo de un plan efectivo de comunicación y liderazgo.

Los colaboradores no solo necesitan motivación y apoyo por parte de sus líderes, si no también sentirse seguros y contenidos en el desarrollo de sus funciones. A su vez, los líderes deberán contar con la capacidad de transformación en la organización para superar un gran reto: lograr satisfacción laboral y poder avanzar, con eficiencia, hacia la excelencia en atención integral del sanatorio.

Tras llevar más de dos años de pandemia el personal de salud viene con una ardua sobrecarga, exigencia y estrés tanto mental como emocional por lo que aun implica este contexto. Por ello es fundamental el acompañamiento de los líderes mediante herramientas digitales que favorezcan la comunicación, feedback y orientación de los colaboradores hacia los objetivos que la organización persigue.

A continuación, y siguiendo en estudio el macroentorno del Sanatorio, se lleva a cabo la estructura del Análisis Pestel que tiene la finalidad de conocer los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales a los que se enfrenta la institución.

Análisis Pestel

Factor Político

Tras la aparición de una enfermedad respiratoria (COVID 19) provocada por un virus SAR-COV-2, el cual ocasiono una pandemia a nivel mundial. El gobierno nacional determinó el confinamiento de la población el 19 de marzo de 2020 con el aislamiento social, preventivo y obligatorio que suspendía todo tipo de actividades, incluidas las laborales. Solo seguirían funcionando aquellas actividades esenciales dentro de las que estaba el Sanatorio Morra dado que corresponde a una institución asistencial de salud.

Actualmente tras la prórroga del Decreto 260/20 el cual establece la incorporación de inciso 18 al Artículo 2° “Establecer medidas y acciones de salud mental y apoyo psicosocial con el fin de mitigar el impacto de la pandemia en la salud mental de las personas” lo cual se considera sumamente importante por el impacto a nivel psicológico que ocasiono el contexto. (Boletín Oficial de la República Argentina, 2022)

Factor Económico

La economía Argentina presenta severos desequilibrios económicos, los cuales se agravaron tras la pandemia provocando hiperinflación, devaluaciones y cierres de comercios e instituciones en general.

Los Hospitales, Sanatorios, Clínicas y el sistema de salud en general fueron afectados directamente por la pandemia, ya que debieron adecuar sus instalaciones y ampliar sus recursos tanto materiales y humanos dada la alta demanda.

El sanatorio Morra es financiado por obras sociales y prepagas, la mayoría de los pacientes son afiliados a PAMI y estos retrasan el pago a sus prestadores por lo que los ingresos del sanatorio pueden verse afectados.

Según el Indec, las regiones del NEA, NOA y Cuyo son los aglomerados urbanos más afectados del país. Los partidos del gran Buenos Aires registraron una baja en la cantidad de personas pobres pero siguen por encima de la dolorosa cifra del 45 por ciento. (Indec, 2022)

Factor Social

Las medidas de aislamiento social, provocaron agravamiento en las enfermedades mentales y adicciones incrementando el número de pacientes en el sanatorio. El abuso y consumo de sustancia es una de las patologías más frecuentes y abarca un 70% de los pacientes.

Existe una situación de incertidumbre y miedo tanto de la sociedad como del personal de salud y esto genera una crisis sanitaria y económica que obliga a un cambio de la conducta habitual de los ciudadanos. Si bien actualmente los contagios han disminuido aún persisten algunas medidas preventivas, un poco más flexibles como por ejemplo el uso de tapabocas solo en lugares cerrados (Gaceta Medica, 2022)

Factor Tecnológico

Este factor cumple un rol fundamental en tiempo de pandemia debido a las medidas restrictivas tomadas por el gobierno nacional en donde la sociedad necesito comenzar a utilizar la tecnología para poder continuar de alguna manera con la vida normal, el trabajo y la educación se volvieron virtuales para todos, las compras pasaron a ser on-line y los momentos de ocio se realizan a través de nuevas plataformas digitales.

Las sesiones de psicoterapia y consultas médicas se realizan por videollamadas para mantener el contacto y acompañamiento con los pacientes, es así como la tecnología se convirtió en un aliado, aunque paulatinamente se está intentando volver a la presencialidad dada la baja de casos en los últimos meses (IntraMed, 2021)

Factor Ecológico

En los últimos años se puede notar aumento en la concientización sobre la importancia de la conservación y protección del medio ambiente y la ecología.

Se realizan y exigen controles estrictos sobre higiene y seguridad, como así también se hace hincapié en la RSE de las empresas, sobretodo en las de salud dado el contexto de pandemia. (MiArgentina, 2020)

Factor Legal

Ley 9848. (2010). Régimen de la Protección de la Salud Mental en la Provincia de Córdoba. La cual establece y persigue la aplicación de los derechos de los pacientes mentales.

Ley 26657. (2010). Ley Nacional de Salud Mental. Honorable Congreso de la Nación Argentina

Ley 26529. (2009). Derechos del Paciente, Historia Clínica y Consentimiento Informado. Honorable Congreso de la Nación Argentina. Convenios Colectivos de Trabajo 122/75 Clínicas, Sanatorios, Geriátricos y Psiquiátricos, 108/75 (InfoLEG Ministerio de Justicia y Derechos Humanos,2022)

En cuanto al microentorno, utilizando la herramienta de análisis de las cinco fuerzas descripto por Porter podemos tener una idea del nivel de competencia de una empresa:

Análisis Porter

Rivalidad entre competidores: Se trata de la fuerza más poderosa dada que se refiere a la rivalidad entre empresas del mismo sector, de una misma industria, que ofrecen un mismo tipo de producto/ servicio. Los principales competidores del Sanatorio Morra son: La Clínica Saint Michele, Clínica Privada Integral San Nicolas y GAP salud mental.

Amenaza de nuevos competidores: La amenaza es baja dado que el Sanatorio Morra posee una gran trayectoria, cubre la totalidad de la provincia de Córdoba y cuenta con un amplio público, pero cabe destacar que nada asegura un éxito rotundo.

Amenaza de entrada de productos sustitutos: Al tratarse de un servicio profesional la amenaza de ingresos de sustitutivos es media a baja dado que el sanatorio se mantiene siempre con novedades en cuánto a tratamientos, investigación científica y vanguardia en los servicios brindados.

Poder de negociación de los Proveedores: Los proveedores tienen mayor o menor poder a la hora de negociar de acuerdo a ciertas variables como la cantidad de materia prima o de proveedores que existen en el mercado de la misma. La red de proveedores del Sanatorio es muy consolidada lo que genera cierta relación de dependencia.

Poder de negociación de los clientes: Se trata de los consumidores de las prestaciones y servicios que brinda la institución, estos tienen un gran poder en la negociación por que son quienes pagan por la atención y los servicios que ofrece el Sanatorio.

En casos de pacientes con obra social, es posible que tengan pocas instituciones para elegir, o bien sólo puedan atenderse en una en específico, dónde gozan de cobertura al 100%, en esos casos, prevalecerá la calidad de los servicios ofrecidos, ya que el precio no está en discusión. Pero en otros casos, requiere del pago de un coseguro, o bien en casos de particulares, tendrán que analizar el balance costo-beneficio de contratar el servicio.

Por último, se presenta el Análisis Foda, en el cual se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución para alcanzar objetivos, modificarlos o estudiar los posibles desvíos respecto a la estrategia empresarial.

Tabla 1*Análisis Foda*

Fortalezas	Debilidades
Amplia trayectoria de más de 90 años	Falta de un área de RRHH
Reconocida por la calidad y atención de sus profesionales	Falta de plan de Comunicación interna
Amplias y cómodas instalaciones	Escasos controles de gestión y administración de personal
Equipo multidisciplinario	Poca presencia de interacción con el público en redes sociales
Formación e innovación continua	
Oportunidades	Amenazas
Aprovechar las nuevas tecnologías para ampliar áreas de influencia	Crecimiento de la inflación
Ampliar sus instalaciones y apertura de nuevos centros	No lograr digitalizarse y aggiornarse a los avances en materia de nuevas tecnologías
Aumento en la demanda de profesionales de salud mental tras la pandemia	Pacientes que por cuestiones económicas no pueden continuar sus tratamientos
Ampliar los programas de investigación y formación	Nuevos competidores con estándares altos de calidad y atención

Fuente: elaboración propia.

Una de las principales fortalezas del sanatorio es su gran trayectoria y envergadura por lo que es una institución reconocida en todo el país. A nivel nacional el sanatorio cuenta con un gran prestigio por la calidad de sus profesionales y las buenas prácticas de atención.

Con la incorporación de las historias clínicas electrónicas se favoreció la gestión tanto del área médica como administrativa ya que estas permiten una mejor disposición y manejo de la información y esto impacta positivamente en la atención de los pacientes y por ende en la empresa.

Se considera importante y necesario, fundamentalmente en este contexto de pandemia, la contención al personal de salud en sus diferentes ámbitos. Así mismo ante el crecimiento que ya lograron y las posibilidades de seguir creciendo es necesario y relevante la consolidación y adhesión de todos los colaboradores y participantes mediante la implementación de medios y herramientas que propicien una comunicación fluida y constante, ya que esta actúa como facilitadora para mejorar las relaciones laborales, y gestionar un buen clima con las necesidades y objetivos claros y definidos.

Se detecta también la falta de capacitación con entrenamientos y técnicas que aporten al desarrollo de habilidades blandas, como liderazgo, en los mandos medios, y en los diferentes equipos, ya que es vital, formar y capacitar a profesionales y colaboradores, más allá de su ámbito profesional y apostar al crecimiento personal que impacta positivamente en el desarrollo de sus funciones. Los líderes que utilizan el coaching como estilo de liderazgo, empoderan a sus equipos y pueden focalizarse más en lo estratégico y menos en lo operativo, haciendo su trabajo en un tiempo más corto, y como consecuencia tienen más tiempo para lo que sea que quieran hacer. Lo que eleva la eficiencia en su desempeño y también la satisfacción con el puesto de trabajo.

Marco Teórico

Para una comprensión más profunda de los términos utilizados, se presenta a continuación la revisión literaria de diversos autores sobre “Comunicación interna”, “Comunicación digital empresarial”. Se desarrolla también el concepto de “Liderazgo” para comprender mejor los términos y la relación con el “Coaching organizacional” y “Liderazgo coach”.

Comunicación interna

La palabra comunicación proviene del latín *communicatio* y significa hacer común. Así, comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra. La comunicación es el punto en el cual convergen las personas cuando comparten sentimientos, ideas, prácticas y conocimiento (Chiavenato,2009)

Las autoras desarrollan el concepto como una herramienta de gestión, que también puede pensarse como una técnica, un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. La comunicación interna, es la específicamente dirigida al público interno de la organización, a todos sus integrantes, y que surge a partir de generar un entorno armonioso, y de participación (Brandolini, Gonzalez Frigoli ,2008)

El éxito de la comunicación de una compañía depende en gran medida del grado en que dicha estrategia esté alineada con la estrategia global de la organización. Además de diseñar minuciosamente y planificar con sumo cuidado la estrategia corporativa, la empresa debe contar con una función de comunicación corporativa sólida que respalde su identidad, misión y visión (Argenti, 2014)

Comunicación digital empresarial

Es relevante también, hacer referencia al desarrollo de la comunicación digital o comunicación 2.0, tal como lo desarrolla Formanchuk (2010) que permite a la empresa mayor accesibilidad a la información, volviendo disponibles datos que, en otros momentos, eran alcanzados solo por unos pocos. El autor, menciona también, que la comunicación 2.0, antes que una novedad en tecnologías, es un modelo que desafía los modos clásicos de organización, participación, y que claramente, impacta en la cultura organizacional. Esto implica analizar e intervenir sobre la misma y sus prácticas.

Todavía muchos suponen que la comunicación interna es únicamente aquella que se emite a través de los medios clásicos y no se dan cuenta de que, por ejemplo, un ascenso o una desvinculación son tal vez los mensajes más potentes que puede brindar una empresa porque sintetizan en un solo acto todos sus valores. Claro, un comunicador interno no va a decidir a quién despedir o ascender, pero sí debe ser consultado para que analice el impacto significativo de esa decisión.

Liderazgo

El liderazgo es una competencia, una habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos en una determinada dirección. La autora entiende que el líder, es quien inspira valores de acción. Es quien tiene la habilidad para fijar objetivos, seguirlos y dar feedback, integrando las opiniones de todo el grupo. Es quien establece las normas de manera clara, fijando prioridades, fundamentalmente con energía, motivación, generando confianza, siendo y dando el ejemplo (Alles, 2005)

Coaching Organizacional

El coaching ayuda a las personas a actuar de forma más flexible, a dar cabida a nuevas situaciones, a buscar respuestas a problemas complejos, a entender que los cambios constantes del ambiente exigen cambios personales, y los nuevos retos sólo se pueden afrontar con éxito si la persona consigue adaptar su comportamiento a las exigencias que se demandan.

“En esta relación, el entrenador lidera, orienta, guía, aconseja, capacita, desenvuelve, estimula e impulsa al aprendiz, mientras que éste aprovecha el impulso y la dirección para aumentar sus conocimientos, perfeccionar lo que sabe, aprender cosas y mejorar su desempeño”.

Algunas de las características del coaching en las organizaciones son:

Su propósito es cumplir metas específicas y alcanzar resultados exitosos en el mediano y largo plazo. Trabaja en la confianza que los miembros del equipo tienen en sí mismos y en equipo, buscando desarrollar al máximo las habilidades de cada uno, y que aprendan a resolver cualquier tipo de problemas. Genera espacios de diálogo y retroalimentación entre los miembros del equipo y también entre líderes y empleados. Identifica las mejores maneras o caminos para alcanzar las metas ajustándose a las habilidades de cada individuo y a las necesidades del mercado. Estimulando la adaptación al mercado global y promoviendo las propuestas creativas y originales. Cada vez más

empresas utilizan este tipo de herramientas para lograr equipos altamente efectivos y comprometidos con el trabajo y la concreción de objetivos (Chiavenatto,2002)

El desarrollo profesional de las personas en las organizaciones está ligado a los comportamientos que ejecutan. Éstos van emparejados al conocimiento, a la capacidad del individuo para apreciar donde está ahora, qué necesita, cuáles serán las tendencias de futuro y cómo sacar partido de ellas. El coaching ejecutivo facilita anticiparse y tomar decisiones con una mayor capacidad de análisis (Alonso, Calles y Gioya, 2010)

Liderazgo Coach

El coaching de liderazgo extrae del sujeto sus capacidades para liderar. Es un proceso de desarrollo indicado para aumentar el éxito de un líder, que utiliza las herramientas del coaching para el desarrollo del empeño de su grupo de trabajo. Esa clase de líder, no ordena, sino que inspira e influye en los demás. Es capaz de unir los esfuerzos de su personal hacia los objetivos comunes para que se impliquen en alcanzar resultados de calidad mediante el bienestar en el trabajo y la motivación. Su objetivo será cambiar actitudes negativas, eliminar ineficiencias y potenciar el talento, proporcionando ayuda y persiguiendo la confianza, la colaboración y la excelencia. (Pérez Rodríguez, 2017).

Así pues, para caminar juntos dentro de una organización, es imprescindible una efectiva comunicación, ya que esta, fortalece y empodera al capital humano de una institución. Se evidencia la importancia que tiene actualmente para las organizaciones, incorporar herramientas digitales y tecnológicas, como así también, de desarrollo personal que impacten en la manera de comunicar y liderar, para así, hacer frente a los cambios constantes del entorno, sobre todo, considerando que actualmente las empresas están expuestas a constantes cambios dados los diversos contextos y escenarios que pueden atravesar. Para esto, quienes lideran, deben incorporar las competencias de un coach, es decir, deben poseer las habilidades y destrezas que le permitan acompañar y facilitar el desarrollo de las personas con las que trabajan. Para alcanzar el éxito y la satisfacción organizacional, también, se debe adoptar a la comunicación interna como una herramienta indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso de los colaboradores, y consenso.

Diagnóstico

Las problemáticas centrales que se evidencian en el Sanatorio Morra, es que tienen una escasa orientación al capital humano y su desarrollo. Si bien, es una institución que se caracteriza por su excelente imagen corporativa externa y un prestigioso plantel profesional en las disciplinas específicas que abordan, lo cual la ha posicionado hace décadas como una institución de referencia en su zona de actuación, internamente, evidencia falta de comunicación y abordaje respecto de la gestión y administración de sus recursos humanos.

Así mismo, tampoco se cuenta con espacios y herramientas para escuchar a los colaboradores y poder conocer sus inquietudes y necesidades para así, poder trabajar el clima interno, fomentar la mejora continua. y forjar de manera colaborativa un plan estratégico de trabajo basado en las metas establecidas por la dirección.

Es relevante poder trabajar y gestionar las problemáticas mencionadas dado que la comunicación es un pilar fundamental en toda institución y actualmente tras el contexto de pandemia que un seguimos atravesando, el cual ha dejado al descubierto que es imprescindible adaptarse a los nuevos medios digitales de comunicación dado que además de aportar dinamismo permiten una comunicación fluida y constante con las personas que están próximas y distantes. Las herramientas tecnológicas, favorecen y optimizan la productividad. En la era digital, es fundamental mantenerse actualizados permanentemente, para así, aumentar la cooperación entre los distintos departamentos, fortalecer vínculos, y, al mismo tiempo, integrarlos y comunicarlos.

Conclusión Diagnostica

Se considera relevante desarrollar un plan estratégico de comunicación interna enfocado en la digitalización, como así también apostar e invertir en el desarrollo de los colaboradores, lo cual será positivo para la institución y el personal dado que al mejorar los medios y herramientas de comunicación las personas que forman parte de la empresa podrán conocer y estar al tanto de lo que se espera de ellos y sus funciones, y esto impactara efectivamente en la comunicación con los clientes externos, como así en la calidad de atención y satisfacción. Para ello, también, es necesario formar a los mandos medios con herramientas de Coaching con la finalidad de incorporar conocimientos y aportar al desarrollo de competencias blandas para que puedan desempeñarse como

coaches dentro de la organización y lograr influir, comprometer y gestionar asertivamente a sus equipos hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

La efectividad en la comunicación, y la satisfacción del personal, mejorará los indicadores de calidad en la atención percibida por los clientes, eliminará los rumores propios de la comunicación informal disminuyendo conflictos y los costos que estos representan, por lo cual todo esto aportará considerablemente a la gestión del clima y a la retención de talentos, disminuyendo la rotación interna y los gastos de selección de personal, capacitación y entrenamientos. Todo ello, implicará un incremento de la rentabilidad del Sanatorio.

Plan de implementación

Objetivo General

Implementar un plan de comunicación interna que contribuya a mejorar la comunicación del Sanatorio Morra, utilizando herramientas digitales para fomentar y facilitar las relaciones, y el flujo de información, apoyándose también en la formación de mandos medios y de gerencia en competencias de liderazgo al estilo coach, con la finalidad de aumentar la productividad, reducir errores, mejorar la eficiencia y la satisfacción general, lo que provocará un aumento en la rentabilidad.

Objetivos Específicos

1. Contratar un asesor profesional de Recursos Humanos, para coordinar las implementaciones propuestas

2. Promover la comunicación interna incorporando la red social empresarial “Yammer”, que permite gestionar y promover las conexiones con los miembros de toda la empresa.

3. Realizar reuniones de mandos medios de las diferentes áreas, con la intención de lograr la armonía entre los equipos de trabajo, la comprensión de la labor individual y del área, además de agilizar la coordinación de tareas.

4. Formar a gerentes y mandos medios en liderazgo coach. Donde aprenderán herramientas de comunicación y liderazgo que favorecerán el plan global.

Alcance

Geográfico: El presente reporte de caso, está diseñado para el Sanatorio Morra, ubicado en el barrio Cerro de las Rosas de la ciudad de Córdoba, Argentina.

Temporal: El plazo estimado de implementación es de 8 meses, iniciando en el mes de agosto de 2022 y finalizando en marzo de 2023. Los plazos pueden ser afectados por las restricciones y consecuencias de la pandemia de Covid 19.

Acciones

1. Contratar un asesor profesional de Recursos Humanos

Se sugiere esta medida teniendo en cuenta que el Sanatorio, no cuenta en su nómina con ningún profesional de esta índole. Esta acción se implementará por 2 meses, agosto y septiembre. Se recomienda contratar a un consultor externo de Recursos Humanos, con amplia experiencia para coordinar el plan y capacitar a la gerencia y a los mandos medios sobre su importancia, método y ejecución. Se debe también definir quién será el coordinador interno de la empresa, que tendrá a cargo la función de llevar adelante el plan de comunicación interna, no solo en los primeros meses de implementación, sino vigilar que las acciones relevantes, perduren en el tiempo. De no existir una persona que pueda encargarse de esa tarea, se tendrá que considerar la posibilidad de contratar una. El coordinador elegido, será también el encargado de verificar si la capacitación ha sido exitosa al evaluar si los aprendizajes obtenidos cumplen con la consigna de desarrollar actitudes, capacidades y habilidades que posibiliten el correcto manejo de la comunicación interna en la organización. La asesoría, sería por 2 meses, con 10 horas semanales de trabajo. Costo de la hora: \$ 3000. Total de la inversión: \$ 240.000 (\$3000 x 10 horas x 8 semanas).

2. Implementar el uso de una red social empresarial

Para favorecer y promover que la comunicación entre los colaboradores sea fluida, horizontal y resulte en una cultura de trabajo colaborativo consolidada y altamente productiva, se sugiere utilizar una red social empresarial que permite que todos los integrantes de la empresa interactúen con facilidad. Se sugiere la herramienta Yammer, ofrecida por Microsoft gratuitamente como parte de su paquete, y que además ofrece la posibilidad de un paquete premium a un bajo costo. Considerando que las personas ya están conectadas, y conocen herramientas similares, su implementación no sería muy dificultosa.

Las características de Microsoft Yammer:

- Su interfaz es muy parecida a la de las redes sociales más usadas en el mundo, como Facebook, Twitter y LinkedIn; incluye las opciones de reaccionar y comentar las participaciones y publicaciones del resto de los miembros.

- Posibilita la creación de grupos en torno a un tema, un proyecto, un departamento o cualquier otro criterio, según las necesidades de la empresa.
- Permite subir archivos para que todos puedan acceder a ellos o bien limitar el acceso a un grupo de personas, lo que permite subir información global como misión, visión y valores de la empresa, su reglamento interno, modificaciones en alguna de sus políticas, novedades, etc.

Al tener formato de red social, se pueden publicar las nuevas incorporaciones, saludos por cumpleaños, nacimientos, felicitaciones por logros personales, como egresos u otras obtenciones de méritos, artículos de interés para la organización, noticias sobre la misma publicadas en los medios de comunicación, etc. Se agrega video informativo sobre la red en Anexo I

También se puede agregar a la plataforma:

- Manual del empleado: Incorporar la información necesaria, que puede variar con el tiempo, acerca de la historia de la empresa, el organigrama, la misión, visión y valores. Además, incluir las normas con las que debe regirse el trabajo. Se puede subir a la plataforma de la organización y también tenerlo impreso en papel para que esté al alcance de todos.
- Encuestas. Para conocer cualitativamente y cuantitativamente la satisfacción del personal, se requiere de encuestas anónimas. Las encuestas regulares permiten mejorar el trato, la gestión y los objetivos de comunicación que tiene una empresa al comprender mejor al capital humano.
- Buzón de sugerencias online. Si se maneja correctamente, puede ser una fuente de crecimiento para la organización. Allí se depositan las opiniones, propuestas y comentarios de los trabajadores acerca de sus condiciones, relaciones laborales y beneficios.

Los beneficios de incorporar este tipo de tecnologías de la información son:

- Favorece la transmisión de los valores corporativos. Al sentirse parte de una comunidad, los colaboradores refuerzan su compromiso con la organización, al mismo tiempo desarrollan un sentido de pertenencia.
- Impulsa la cooperación. El uso de aplicaciones corporativas permite el flujo de información entre los diferentes departamentos, facilitando la coordinación de equipos y el desarrollo de proyectos.

- Estimula la participación de los colaboradores. Estas aplicaciones permiten que los miembros de la compañía se involucren en las decisiones de esta, a través de estas los directivos pueden conocer la opinión de su personal.
- Permiten la movilidad. La tecnología ha permitido eliminar la barrera de la distancia, las aplicaciones corporativas facilitan la comunicación y el trabajo en equipo, aunque los colaboradores se encuentren fuera de la compañía.

Se agrega en Anexo II, una nota dónde especialistas en redes sociales mencionan 6 puntos a tener en cuenta al realizar la implementación de una red social corporativa.

El coordinador del plan de comunicación interna, cumplirá un rol relevante para esta implementación, ya que deberá encargarse de difundir y explicar el uso de la herramienta, trabajando en conjunto con personal de sistemas y el asesor de recursos humanos. Será también el encargado de actuar de mediador y generador de contenido.

Se recomienda realizar una prueba piloto con un grupo de personas antes de incorporar a todos los colaboradores.

Las mediciones, pueden ser realizadas desde el momento de la iniciación, evaluando la cantidad de interacciones, publicaciones, lecturas, ingresos y reacciones.

Se estima 1 mes septiembre, para la puesta en marcha. Luego de 6 meses desde octubre hasta marzo, se realizará una evaluación más profunda sobre el alcance de la implementación, incluyendo la evaluación de la utilidad de las herramientas adicionales de la plataforma como los archivos subidos y descargados, grupos cerrados de trabajo, reuniones en línea, etc.

Se calcula un costo de \$102.000 mensuales por las 2 horas semanales que el mediador le dedicará para actualizar, revisar y subir información a la red social

3. Reuniones de mandos medios de las diferentes áreas

Dentro del plan de comunicación interna, que es vasto y complejo, la comunicación entre áreas merece especial atención, y requiere de un tipo de estrategia particular, transversal a la organización. Se propone para cumplir con este desafío, realizar reuniones, cuyos principales objetivos serán:

- Acercar e integrar a líderes de cada área para facilitar el conocimiento personal de unos con otros y de todos los equipos de trabajo.
- Identificar aquellos procedimientos y tareas (comunes a las áreas de trabajo) que se estaban realizando de manera eficiente y buscar ideas para potenciarlos.
- Identificar problemáticas diarias a partir de las cuales pensar y planificar de manera conjunta alternativas que hicieran posible superarlas y conocer los objetivos y funciones principales de cada área de trabajo para tomar conciencia y comprender el rol y actividad del otro.

Siempre que sea posible, las reuniones deberán ser presenciales, ya que continúan siendo muy productivas al momento de comunicarse e intercambiar ideas. Conocerse personalmente, manejar las noticias de manera asertiva y con un buen uso del lenguaje no verbal, entre otros métodos, debe ser una prioridad.

Lo que se busca con estas reuniones, es disminuir los roces entre distintas áreas, que se hacen más notorias ante un conflicto incipiente, dónde vemos que cada área se retrae, se defiende y responsabiliza a los otros del problema, lo que impide conocer la verdadera causa del conflicto y dificulta la búsqueda de soluciones efectivas.

Se sugiere realizar una reunión cada dos semanas, con una duración de dos horas cada una. La intención es que estas reuniones perduren en el tiempo, pondremos un plazo de 6 meses para el acompañamiento del coordinador, y luego las áreas seguirán organizando y realizando las mismas. Luego de los seis primeros meses, se hará una encuesta on line para medir los resultados obtenidos. Se recomienda utilizar para ello, la herramienta de encuestas de la red social empresarial que sugerimos. La acción no genera costos extras. No obstante, debemos tener en cuenta el costo de las horas de trabajo que el coordinador de comunicación interna tendrá que disponer para fomentar, organizar y llevar a cabo las reuniones y también evaluar sus resultados. Se estima un costo aproximado de \$70.000.

Se plantea también la adquisición de 2 computadoras portátiles, con un valor de \$80.000 cada una, 2 headset con un valor de \$ 8000 cada uno y 2 cámaras web con un valor de \$ 12.000 cada una para brindar herramientas al personal y así habilitarlos para que todos puedan participar de las interacciones virtuales. El costo total de la compra, se estima en \$200.000.

4. Formar a gerentes y mandos medios en liderazgo coach

El coaching, dentro de un programa de desarrollo de liderazgo, se trata de un servicio individualizado, escalable y medible para líderes o ejecutivos diseñados para crear organizaciones más efectivas y saludables. Ya se ha planteado anteriormente en el apartado marco teórico, todos los beneficios que genera.

Cuando los líderes mejoran su desempeño gracias al acompañamiento del coach, estos beneficios se extienden por toda la organización. A medida que se van aplicando las nuevas habilidades y técnicas de liderazgo, la interacción mejorada repercute en la productividad global.

Se pretende brindar capacitación en liderazgo coaching a los gerentes en forma individual y a los mandos medios en forma conjunta, en un grupo máximo de 15 personas. El programa de formación completo, se puede visualizar en Anexo III.

Para llevar a cabo una capacitación de esta naturaleza, se necesita contratar una consultora especializada, se recomienda la consultora OSZ Training + Coaching, que tiene amplia trayectoria en el dictado de cursos de esta naturaleza, y está certificada bajo las normas de ICF International Coaching Federation. El costo de la formación es de \$10.000 por cada encuentro con los gerentes y \$12.000 por cada capacitación grupal. Duración en meses reales de dictado: 5 meses de dictado, de agosto a diciembre. Modalidad de cursado: virtual (60 horas). Se realizarán 20 encuentros semanales de 2 horas cada uno.

Costo total de la implementación \$440.000 (\$200.000 + \$240.000).

El precio incluye: foro de debate; actividades grupales de análisis crítico; actividad individual de autoevaluación, aprendizaje y desarrollo personal.

La evaluación final, estará a cargo de la misma consultora, quién evaluará en función de la elaboración de un trabajo final, presentado por los participantes.

Se evalúan, además, los resultados y los factores de rendimiento. Se basa en la comparación periódica entre los objetivos asignados a cada empleado, y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones pueden identificar los puntos fuertes y débiles durante el proceso, y qué acciones fueron efectivas o no respecto a lo planeado.

Marco de tiempo para la implementación

Para determinar el lapso de tiempo para llevar a cabo las acciones sugeridas en este reporte de caso, se utiliza un diagrama de Gantt, dividido por mes, con una extensión total de 8 meses que comienza a partir del 01 de agosto de 2022 hasta el 31 de marzo de 2023, donde se determinan las tareas necesarias para concretar cada objetivo específico.

Acciones	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Contratar asesor de Rrhh								
Red social empresarial (Preparación)								
Red social empresarial (Implementación)								
Reuniones entre áreas								
Capacitación en liderazgo coaching								

Fuente: elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

Detalle	Costo total
Honorarios del Diseñador de la Implementación	\$140.000,00
Asesor de RRHH	\$240.000,00
Reuniones Grupales (horas de trabajo del coordinador)	\$70.000,00
Notebooks, cámaras web y headset	\$200.000,00
Red Social Empresarial (horas de trabajo del mediador)	\$102.000,00
Capacitación Líder Coach	\$440.000,00
Total:	\$1.842.000,00

Fuente: elaboración propia

Para expresar de manera cuantificable, el retorno de la inversión que se obtendrá con las implementaciones propuestas, se utilizó la herramienta ROI (Return of Investment). Ante la falta de datos contables actuales, se tomaron los datos provistos por la empresa, en cuánto al Resultado Financiero Final del año 2018, aplicando la inflación informada por el INDEC para ajustar:

Periodo	Inflación	Ejercicio contable
2018		\$ 63.573.214,31
2019	53.8%	\$ 97.775.603,61
2020	36.1%	\$ 120.757.320,58
2021	50.9%	\$182.222.796,75
2022	23.1%	\$224.316.262,80

Fuente: elaboración propia

Se estima que con las acciones propuestas, una vez implementadas, la rentabilidad del Sanatorio Morra, se incrementará en un 3%, tomando el valor de \$224.316.262,80 ese porcentaje implicaría un monto de \$6.729.487,86 aplicando la fórmula de ROI, tenemos:

$$\mathbf{ROI} = \frac{\text{Beneficio a obtener} - \text{Costo de la propuesta}}{\text{Costo de la propuesta}} \times 100$$

Costo de la propuesta

$$\frac{\$ 6.729.487,86 - \$ 1.842.000,00}{\$ 1.842.000,00} \times 100 = \mathbf{265,33}$$

\$ 1.842.000,00

El resultado obtenido indica que por cada \$100 invertidos, se podrá obtener una ganancia \$265,33, y con ese resultado la propuesta es viable.

Conclusión

Para forjar una comunicación interna sólida y eficiente, alineada a los objetivos estratégicos de la empresa, es necesaria la implementación de un plan integral, que contemple a todos los niveles para que actúen con sinergia y eficacia.

La contratación de un asesor profesional de recursos humanos, será de gran importancia para capacitar y aportar en el proceso de implementación del presente plan.

Las reuniones entre áreas servirán como herramienta para unificar criterios, fomentar la unidad, fortalecer vínculos, compartir los objetivos y metas, para que entre todos, bien coordinados, puedan lograrlas.

Incluir herramientas digitales en el plan de comunicación interna es esencial. La comunicación digital transforma la forma de trabajar en todos los departamentos, ya que hacen que el flujo de la información sea más fluido, ágil y efectivo. Con la implementación y el uso de una red social empresarial, se pretende lograr que el intercambio de información sea mucho más abierto, participativo y transparente.

Los líderes deberán ser preparados para los cambios y ser parte de ellos. Para eso, se brindará capacitación en liderazgo coach a gerentes y mandos medios, con la finalidad de que adquieran herramientas blandas de gestión y desarrollen las competencias necesarias para los desafíos que se plantean en un contexto tan exigente y complejo como es el ámbito de la salud.

Con todo esto, se pretende que mediante el fortalecimiento de la comunicación interna y la capacitación de los líderes, se logre un capital humano comprometido, con fuertes vínculos, compartiendo la misión y los valores de la organización, además de disminuir los errores o deficiencias que generan pérdidas y permitir que la organización siga creciendo de manera ordenada y mejorando la calidad de los servicios brindados.

Recomendaciones

Se recomienda la creación de un departamento de recursos humanos para administración y gestión del capital humano de la institución y poder seguir trabajando y mejorando en sus acciones e implementaciones.

Así también, la creación de canales de escucha hacia los clientes externos, para mejorar y fortalecer los servicios brindados y tener siempre presente la excelencia en la calidad de atención.

Adicionalmente, se recomienda una reunión global cada 6 meses con todo el personal, a modo de socialización, de preferencia fuera del ámbito laboral, con el objetivo de fortalecer las relaciones interpersonales, consolidar el sentido de pertenencia, la cohesión, cambiar el ambiente de encuentro y así lograr equipos más motivados y óptimos. Se pueden incluir en la misma juegos, actividad outdoor y premios. Esta herramienta de gamificación se usa cada vez más en el mundo empresarial, con excelentes resultados.

Bibliografía

- Alonso, M. A., Calles, A.M y Gioya, P. (2010) *Coaching Ejecutivo*. Madrid: Síntesis
- Anzorena, O (2019) *Lider – Coach : Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional*. (1ª ed) . Buenos Aires. Granica.
- Argenti, P. (2014). *Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación* . Madrid: BPRO.
- Berceruelo, B (2016). *Comunicación Empresarial*. (1ª ed.). Madrid. Estudio de Comunicación S.A.
- Brandolini, A, Gonzalez Frigoli, M (2008). *Comunicación Interna- Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujia
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2ª ed.). México D. F. McGraw-Hill.
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. Buenos Aires: Formanchuk & Asociado
- Pérez Rodríguez, M. D. (2017) *Coaching*. Málaga, España: ICB Editores
- Bernat, M.S., Fernandez, A.M., Fernandez, M., Fonseca, M., Malleville, S., Mirada, J.M., ... Sala, J. (2020). *Los trabajadores y trabajadoras de salud en tiempos de pandemia Covid-19*. (Investigación Exploratoria). Secretaria de Redes en Salud. UNLP. La Plata, Bs. As. Recuperada de <https://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/resultados>.
- Caggia Bustos, P. E, Pereyra, L (2017). *La Comunicación Interna como mecanismo facilitador para la integración del personal de enfermería*. (Tesis de grado). San Luis. Recuperada de <https://rdu.iua.edu.ar/handle/123456789/612>
- Fernandez, J. (2017). *La Gestión del Coaching en las empresas privadas de la Ciudad de Córdoba*. (Tesis de grado). Córdoba. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13791>.

Fraresso, S (2019). *Plan estratégico de comunicación interna y formación de líderes coach en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz*. (Tesis de grado). Universidad empresarial Siglo XXI. Córdoba. Recuperada de <http://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17871>.

Campodonico, I, Laurenza, M, Levcovich, M, De los Reyes, L, Varco, M. (2022). Gasto catastrófico y empobrecedor en salud: Un estudio para Argentina. Artículo de investigación del sitio Revista Argentina de Salud Pública. Recuperado de <https://rasp.msal.gov.ar/index.php/rasp>

Boletín Oficial de la República Argentina. Prorroga Decreto 260/2020. Consultado 18/04/2022. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/primera/255070/2022>

Canvas, (2022). Bibliografía proporcionada por la Universidad Siglo 21.

Coaching Organizacional. Blog Academia Crandi. Recuperado de <https://academia.crandi.com/negocios-digitales/coaching-organizacional/>

Comunicación Interna en la Empresa. Blog Up Spain. Consultado 16/04/2022. Recuperado de <https://www.up-spain.com/blog/comunicacion-en-empresa-caracteristicas-tipos/>

Gaceta Médica. Recuperado de <https://gacetamedica.com/opinion/tribunas/2022-otro-ano-de-incertidumbre/>

Indec. Instituto Nacional de Estadística y Censos de Argentina. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>.

IntraMed. Innovación Social y Tecnológica durante la pandemia. Recuperado de <https://www.intramed.net/contenidover.asp?contenido=97623>

Mi Argentina. Covid -19 en Argentina. Impacto Socioeconomico y Ambiental. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informecovid19_argentina.pdf

Ley 9848 (2010). Régimen de la Protección de la Salud Mental en la Provincia de Córdoba. Legislatura de la Provincia de Córdoba Recuperada de Legislación Provincial de Córdoba: Ley Número 9848 (cba.gov.ar)

Ley 26657 (2010). Ley Nacional de Salud Mental. Honorable Congreso de la Nación Argentina Recuperada de servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/175000-179999/175977/norma.htm

Ley 26529. (2009). Derechos del Paciente, Historia Clínica y Consentimiento Informado. Honorable Congreso de la Nación Argentina. Recuperado de <https://goo.gl/2xkVk1>

Anexos

Anexo I



<https://www.youtube.com/watch?v=Jta528kXkJQ>

Anexo II

Pasos para implementar una red corporativa con éxito

Las razones por las que implantar una red social corporativa ya han sido ampliamente versadas aquí hasta hoy, desde ventajas para la comunicación interna, hasta avanzar hacia el concepto de empresa social, pasando por mejoras en la organización del trabajo, la innovación y la productividad. Pero aún después de desgranar estas virtudes, son muchas las empresas que se frenan en los primeros pasos, los que corresponden a la implantación de una red social corporativa.

Los expertos del sector tecnológico, especializados en la implantación de redes sociales corporativas coinciden en algunos puntos a tener en cuenta, a la hora de implantar una red social corporativa en una compañía:

1. Clarificar

No se aprueba lo que no se conoce, por lo que lo primero, antes de implantar una red social corporativa, es volver a **explicar**, tanto a directivos como mandos intermedios y staff, **qué es, para qué sirve y sobre todo, qué ventajas aporta a todos en la Compañía**. Optimizar su uso requerirá algunas modificaciones en procesos y formas de trabajo, es decir, un cambio cultural, y por lo tanto, generará algunas resistencias; pero estas se salvarán fácilmente si se anuncia que el cambio vendrá acompañado de beneficios tangibles como ahorro en tiempo y dinero, facilidades y eficiencia comercial, entre otras. En el caso de los departamentos de IT, será importante aclarar en qué medida afecta a la seguridad, por ejemplo, y qué supondrá en tareas de mantenimiento técnico, para no dejar espacio a la duda.

2. Preparar

Como en cada cambio en una organización, **es importante identificar a los actores**, y por lo tanto, a quienes estarán al mando en el proceso. Pueden intervenir varios departamentos, desde IT, o Recursos Humanos, hasta Comunicación, por ejemplo. Asignar roles, acotar responsabilidades y fijar objetivos, ayudará a una puesta en marcha ordenada y óptima.

3. Definir

Al hilo de lo anterior, y de cara a asignar tareas, es importante **definir antes qué se espera de la red social corporativa que vamos a implantar, y con qué recursos vamos a contar**. De este modo se podrán marcar objetivos a cumplir en su implantación y desarrollo, y metas a alcanzar en su uso. Al mismo tiempo, se podrá medir su efectividad y calibrar los recursos necesarios para su lanzamiento y posterior mantenimiento, también técnico y de seguridad.

4. Probar

Antes del lanzamiento final, es conveniente probar la red social corporativa con un modelo piloto, y una muestra de usuarios. De este modo se comprobará fehacientemente su usabilidad, y se detectarán elementos a pulir de cara a la apertura final a toda la plantilla.

5. Anunciar

Como comentábamos al principio, **parte del éxito de una red social corporativa radica en su aceptación por parte de los usuarios**. Por lo tanto, es necesario **implicar a los departamentos de Comunicación en su difusión, y la divulgación de sus ventajas**. Además de una campaña de comunicación interna, de arriba a abajo, se pueden realizar encuestas para medir la expectativa y anticiparse a barreras internas, y de acuerdo a estas, ofrecer respuestas positivas y resolutivas. Contar con la opinión a favor de los líderes, siempre presentes en cada organización, será fundamental para generalizar la asertividad frente a este cambio.

6. Medir

Una vez implantada la red social corporativa, y desde el primer minuto, **es recomendable medir el uso de la misma de acuerdo a distintos parámetros, tanto de frecuencia como en relación a los objetivos marcados**. De este modo, se podrán detectar a tiempo a algunos problemas o incidencias, anticiparse a otros, y corregir para que no se repitan en el futuro.

Fuente: 6 pasos para implantar una red social corporativa con éxito - Prodware Blog

*Anexo III:***Módulos del programa de capacitación****MODULO1: Liderazgo y Coaching Organizacional**

- Modelos Mentales como fuente de desarrollo personal y social.
- Responsabilidad proactiva del líder.
- Procesos de Coaching Organizacional.
- Plataformas de valores. Autogestión.
- Responsabilidad incondicional.

MODULO 2: Competencias Conversacionales y Emocionales.

- Autogestión Emocional. Emociones básicas.
- El vínculo entre emoción, interpretación, percepción, corporalidad, y acción.
- Tomar conciencia del poder de la comunicación en la generación de futuros deseados.
- Observaciones de juicios.

MODULO 3: Innovación, Agilidad y Creatividad

- La innovación en las organizaciones y la creatividad de las personas para fortalecer el liderazgo y desarrollo personal.
- Patrones de pensamiento, interacción y acción que limitan la innovación y la creatividad.
- El aprendizaje del espíritu emprendedor.
- La capacidad para la formulación y resolución creativa de los problemas.