

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



Área de Salud Mental, Fundación nuevo Hospital “San Antonio de Padua”: Comunicación y formación de líderes coach.

Florencia Pecorari

DNI: 40296273

Legajo: VRHU18921

Carrera: Lic. Gestión de Recursos Humanos.

Rio Cuarto, Córdoba - 2022

Resumen

En el presente trabajo, se analizó la situación del Área de Salud Mental del Nuevo Hospital San Antonio de Padua, en la ciudad de Rio Cuarto, Cba. Detectando la carencia de Comunicación Interna y la formación de Lideres coach, que son necesarios dado el cambio acelerado de las perspectivas de los colaboradores de las organizaciones, la expansión de la unidad, entre otras.

Se propone un plan de comunicación interna para el área, apoyado en la tecnología, que nos brinda al alcance de nuestras manos, múltiples canales de comunicación que favorecen las relaciones interpersonales, claves para el crecimiento de los grupos, las instituciones y el logro de los objetivos propios como del equipo. Además, acciones de capacitación en Liderazgo Coach para las referentes del área, que brindaran las herramientas necesarias para comunicar y guiar al equipo a la consecución de los objetivos, que se aplicara en las reuniones propuestas para los colaboradores, el cual es un espacio de contención y servirá de feedback de las acciones propuesta. La finalidad de estas acciones, son contribuir a mejorar el clima organizacional, aumentando en un 5% la rentabilidad del servicio.

Palabras claves: Comunicación Interna, Comunicación interna Digital, Liderazgo Coach.

Abstract

In the present work, the situation of the Mental Health Area of the Nuevo Hospital San Antonio de Padua, in the city of Rio Cuarto, Cba, was analysed. Detecting the lack of Internal Communication and the training of Coach Leaders, which are necessary given the accelerated change of the perspectives of the collaborators of the organisations, the expansion of the unit, among others.

An internal communication plan is proposed for the area, supported by technology, which provides us with multiple communication channels, at our fingertips that favour interpersonal relationships, which are key to the growth of groups, institutions and the achievement of our own and the team's objectives. In addition, training actions in Leadership Coach for the leaders of the area, which will provide the necessary tools to communicate and guide the team to the achievement of the objectives, which will be applied in the meetings proposed for the collaborators, which is a space of containment and will serve as feedback of the proposed actions. The purpose of these actions is to contribute to improving the organisational climate, increasing the profitability of the service by 5%.

Keywords: Internal Communication, Internal Digital Communication, Leadership Coach.

Índice de contenidos

Análisis de la situación	7
Marco Teórico	16
<i>Comunicación</i>	16
<i>Comunicación Interna</i>	17
<i>Comunicación interna digital</i>	17
<i>Liderazgo</i>	18
<i>Coaching</i>	18
Diagnóstico y Discusión	20
Plan de implementación	22
1. <i>Implementación de ASANA, canal digital de comunicación.</i>	22
2. <i>Reuniones quincenales de referentes con colaboradores</i>	23
3. <i>Formar los referentes del área en liderazgo coach.</i>	24
Conclusión	27
Bibliografía	29
<i>Anexo 1: Organigrama Hospital San Antonio de Padua – Río Cuarto</i>	31
<i>Anexo 2: Encuesta de clima.</i>	32
<i>Anexo 3: Capacitación en Comunicación y Liderazgo</i>	36

Introducción

El Nuevo Hospital Río Cuarto, fue fundado en 1948, en el marco del plan nacional de creación de hospitales, lanzado por el Presidente Juan Domingo Perón. En el año 1978, se dispuso transferir a los estados provinciales la mayoría de los hospitales nacionales.

En el año 2004, por decisión del Estado provincial, se decidió trasladar todas las dependencias del viejo nosocomio (a excepción del área de Salud Mental, que siguió operando en el lugar hasta el 2014) a la renovada, ampliada y modernizada construcción en la que funcionó el Hospital “San Antonio de Padua”, en el oeste de la ciudad.

En 1969 se habilitó el Servicio de Salud Mental por iniciativa del entonces Instituto Nacional de Salud Mental, cuya dirección estaba a cargo del Dr. Vicente Galli.

A mediados del mismo año, el Dr. Lucero Kelly, médico psiquiatra, realizó gestiones en el Instituto Nacional de Salud Mental para abrir el primer Servicio de Salud Mental en el Hospital Regional de Río Cuarto, este servicio fue uno de los primeros que se creó en el interior del país, contando desde sus inicios con un perfil multidisciplinario.

La creación de una unidad de Intervención Comunitaria en salud mental ha tenido como objetivo promover todas las acciones tendientes a lograr una atención participativa accesible que permitiera realizar tareas de prevención con compromiso comunitario. Todo ello, priorizando el cuidado, la rehabilitación, la promoción y el resguardo de la integridad personal de los pacientes, con vistas a la integración e inclusión social.

Como se nombró anteriormente, el enfoque de abordaje es interdisciplinario; por lo tanto, para el desarrollo de las acciones se requiere la conformación de equipos de intervención integrados por profesionales como médicos, psicólogos, enfermeros y trabajadores sociales que operen como agentes de salud mental comunitaria y ejerzan la planificación, aplicación y evaluación de la tarea a realizar.

Sin embargo, esto no siempre es posible, debido a que la cantidad de recursos humanos que se dispone en el servicio resulta insuficiente para cubrir todas las tareas y demandas de atención. No hay profesionales del servicio con dedicación exclusiva para Intervención en Comunidad, sino que los profesionales que trabajan en la institución destinan un porcentaje de su carga horaria en el servicio a estas actividades.

Giordano (2020) en su Trabajo Final de Grado de Relaciones Públicas e Institucionales, “La comunicación interna en una clínica de salud mental. Caso Sanatorio Morra” basada su reporte en el sanatorio “Prof. León Morra”, de la ciudad de Córdoba, resalta que:

La comunicación como proceso de interrelación o intercambio entre las personas, es de vital importancia tanto para el terreno de las relaciones privadas, como en la vida de una organización. Esta interacción, mediante la cual se comparten saberes, símbolos, experiencias, interpretaciones, entre otros, tiene el potencial de influir en la cultura de la organización, en la identidad que se forma de ella, y ser un reflejo puertas afuera, a través de la imagen que se proyecta, por los empleados. (Giordano, 2020, p.5)

El trabajo de Giordano se relaciona con la temática al coincidir en la importancia de la comunicación, en el sentido de las experiencias, interpretaciones, los saberes, sobre todo en la capacidad de generar cambios en la organización.

González Frígoli, M. (2016) en su Tesis de Doctorado “En clave comunicacional” dice respecto a la comunicación:

[...] el lenguaje es la característica distintiva del hombre en tanto ser social y que nada ocurre sin la mediación del lenguaje, por ende todas las organizaciones sociales están fundadas sobre la base de conversaciones.

[...] Si bien existen muchas maneras de conceptualizar a las organizaciones adscribo a la planteada por Fernando Flores (1994), quien las define desde su entidad lingüística-simbólica. De esta manera, cuando se habla de organizaciones desde la dimensión comunicacional, estamos haciendo referencia a dos tipos de discurso.

Por un lado, a los discursos que marcaron sus génesis entendiéndola como proceso de generación de las organizaciones [...] por otro lado, nos referimos a aquellas otras conversaciones que le permiten sostener esos acuerdos, propiciar los vínculos y relaciones necesarias entre sus partes e integrantes y manifestar, hacia el exterior, aspectos de su identidad que la diferencien de cualquier otra organización. (González Frígoli, 2016)

Puglisi (2006) en su boletín para la Organización Argentina Centro Naval, habla sobre el liderazgo transformacional, explicando:

Los líderes transformacionales captan las necesidades y los intereses de las personas, desarrollan una visión y la comunican a la gente. Son conscientes de poseer una misión, esto los posesiona y así lo expresan. [...]Estos líderes no son meros jefes. Los líderes transaccionales apuntan a la conducta de la gente; éstos, en cambio, llegan a los corazones, contagian entusiasmo y en épocas de desencanto motivan a otros, hacen crecer su autoestima. No son líderes para épocas normales sino para épocas de crisis. Es el único liderazgo capaz de cambiar las instituciones. El líder transformacional es capaz de detectar dónde residen los problemas y brindar las soluciones. No es un mero liderazgo político; hoy la gente reclama un liderazgo moral. El liderazgo transformacional es un liderazgo ético. Moisés, Gandhi, San Francisco o Ignacio de Loyola sienten que poseen una misión más que simples objetivos. El liderazgo transformacional es un liderazgo moral que se sostiene en los valores y en el testimonio que los líderes dan de ellos. (A. Puglisi (2006) “Los estudios sobre el Liderazgo” p. 450. Recuperado de <https://centronaval.org.ar/boletin/BCN815/815puglisi.pdf>)

La comunicación es de vital importancia para fortalecer las relaciones y las instituciones. Crea lazos, modifica realidades y percepciones, es la principal generadora de cambios, para que sea eficiente deben tenerse en cuenta aspectos intrínsecos como la cultura organizacional, las personas involucradas, etc. Y factores externos como la realidad económica y la sociedad de la que es parte la institución. A su vez esta transformación en la comunicación interna, tiene que ser puesta en marcha con la iniciativa de un referente sólido, que inspire el grupo y crea que la comunicación interna es totalmente necesaria e imprescindible para el crecimiento del sector en el que se está aplicando. Contar con un líder, que genere motivación, cohesión y en el que los colaboradores confíen y crean, será imprescindible. El liderazgo del tipo Coaching es una herramienta que modificara la percepción del clásico “Jefe” a la que las organizaciones están acostumbradas y ayudara al Nuevo Hospital San Antonio de Padua exponencialmente en el ámbito de la comunicación y las relaciones.

Con todo lo expuesto anteriormente, se reconoce la importancia de implementar un sistema de comunicación dentro del Servicio de Salud Mental, del que hoy carece. Además de la necesidad de profesionalizar el área de recursos humanos y la incorporación de Líderes Coach que puedan llevar a cabo una gestión del área aportando tiempo y bases sólidas para el crecimiento del servicio.

Análisis de la situación

El área de salud mental del Nuevo Hospital San Antonio de Padua, está compuesto por un equipo interdisciplinario que dispone con 15 personas, de diferentes disciplinas como: Psicología, Psiquiatría, Psicopedagogía, Trabajo Social y Enfermería. A su vez dentro del área se forma a profesionales de Psicología, Enfermería y Trabajo social, en el marco del programa de Residencia Interdisciplinaria en Salud Mental, en su sigla RISaM. Bajo esta modalidad trabajan 10 profesionales. A su vez en el marco de Prácticas Profesionales de carreras de grado, asisten profesionales del área de Psicología, Enfermería, Psicopedagogía, etc. Y de carreras de posgrado, como especialidad en Psicología Clínica. La jornada laboral de los profesionales es de 35 horas semanales, distribuidas en las diferentes prestaciones que se brindan.

La organización del Hospital de Día sería:

1. Una médica psiquiatra es la jefa de sección de Hospital de Día. Su función es coordinar todas las actividades que se realizan en el marco de este dispositivo, como gestionar los convenios con diferentes instituciones, planificar la oferta de talleres para cada año, realizar las entrevistas de admisión y las entrevistas con los familiares, coordinar la Asamblea de Pacientes, gestionar la participación en eventos, administrar el dinero disponible para compras de materiales o insumos para HD, autorizar la toma de decisiones dentro del dispositivo, entre otras. Es quien tiene asignada mayor carga horaria a HD; aproximadamente, el 80% de sus horas de trabajo, lo cual equivale a 28 horas semanales.

2. Una psicóloga que colabora con la jefa de sección en la coordinación y realización de actividades; por ejemplo, planificación de talleres, realización de entrevistas de admisión y con familiares, coordinación de la Asamblea de Pacientes, entre otras. También se desempeña como coordinadora terapéutica en diferentes talleres, acompañando al coordinador técnico por cualquier inconveniente que pudiera surgir. De su carga horaria dentro del servicio, tiene una dedicación aproximadamente de 11 horas semanales en HD.

3. Una médica psiquiatra que cumple la función de coordinar el taller de Teatro. Este taller fue propuesto por ella, ya que, más allá de su profesión dentro de la medicina, también es actriz. Tiene una dedicación a HD de una hora y media semanal.

4. Una psicóloga que coordina el taller Estimulación Cognitiva, ya que dentro de su profesión se especializa en esta área. Tiene una dedicación de 1 hora y media semanal a HD.

5. Residentes de segundo año que se encuentran realizando el trayecto de rotación por este espacio como parte de su formación. Durante el período de rotación, cada uno de los residentes selecciona dos talleres en los que desee participar y asiste como colaborador en las diferentes actividades que se desarrollan y las consignas que se proponen. Tienen una dedicación aproximada de 4 semanales a este espacio.

Considerando el Organigrama del Nuevo Hospital San Antonio de Padua (Anexo n° 1), el área de salud mental del nosocomio es parte del departamento denominado “Medicina interna” y que a su vez divide su atención en Ambulatorio e Internado.

El sistema de atención se estructura de la siguiente manera:

- Asistencia por guardia: Las 24 horas.
- Atención ambulatoria: Comprende la asistencia por consultorio externo y grupo terapéutico.
- Sección Infanto Juvenil: Atiende la salud mental del niño desde su nacimiento hasta los 18 años.
- Internación: Al tratarse de un servicio de atención de agudos, se utiliza el recurso de internación ante una crisis aguda o si la persona sufre una descompensación en su cuadro psicopatológico.
- Sección Intervención Comunitaria: comenzó a funcionar en el año 2011. A partir de ese momento, quedó incluida en el organigrama general del Servicio de Salud Mental del Nuevo Hospital San Antonio de Padua.

La oficina de Intervención Comunitaria está ubicada en la planta baja del hospital, dentro del sector donde funciona el Hospital de Día.

Los talleres de Hospital de Día trabajan en interacción con las demás instancias terapéuticas dentro del Servicio de Salud Mental, lo cual permite una mirada integral del sujeto. Hospital de Día no reemplaza los tratamientos psicofarmacológicos y psicoterapéuticos que siguen siendo necesarios, sino que los complementa, aportando nuevas posibilidades a los sujetos usuarios del mismo y llenando un espacio que se encontraba vacío. Desde los diferentes abordajes terapéuticos en su conjunto, se apunta a la disminución del sufrimiento psíquico.

La modalidad de trabajo desde Hospital de Día también ha tenido un impacto en los profesionales de salud y los talleristas. En el caso de los trabajadores de salud, esta nueva

modalidad de trabajo, que implica un abordaje desde lo grupal, produce una modificación en la relación con el paciente, a diferencia de la tradicional modalidad clínica bipersonal. Esto implica una transformación en el vínculo terapéutico, a través de una mayor cercanía en el trato.

En el caso de los talleristas, ha resultado un desafío en cuanto a lo personal y profesional, ya que muchos no han recibido formación en el área de salud mental. Se ha convertido para ellos en una experiencia transformadora dentro de su profesión, que, en algunos casos, los ha llevado a modificar su concepción sobre la salud, la enfermedad y las instituciones de salud mental.

El Nuevo Hospital es financiado por un Presupuesto ordinario asignado por ley, que se renueva y actualiza anualmente (Ley de Presupuesto de la Provincia de Córdoba), el recupero del gasto hospitalario mediante el sistema de facturación de obras sociales y seguros y fondos descentralizados de programas nacionales.

Con lo mencionado anteriormente, se necesita hacer foco en el análisis del área de Salud Mental del Nuevo Hospital. El análisis y diagnóstico será sobre la comunicación y el liderazgo en el área, considerando que enfocarnos en más aspectos no será de interés en el presente trabajo.

La comunicación interna permite conocer las debilidades y las fortalezas del sistema de comunicación y es en sí un paso fundamental para la generación de una estrategia sólida en el ámbito. A raíz de esta observación se introduce el contexto macroeconómico a través del análisis PESTEL, luego se representan las 5 Fuerzas de Porter para contextualizar el micro entorno donde está inserta la organización y por último se confecciona el FODA del Nuevo Hospital San Antonio de Padua, específicamente en el área de Salud Mental del mismo.

La sigla PESTEL que en su forma expandida denota P (Político), E (Económico), S (Social), T (Tecnológico), E (Ecológico) y L (Legal). Ofrece una visión integral de todo el macro entorno de una organización o país desde muchos ángulos diferentes que pueden afectar a la consecución del plan definido por una organización. El análisis PESTEL identifica los factores del entorno general que van a afectar a la empresa.

ASPECTO	SITUACIÓN
Político	<p>Incertidumbre electoral, de cara a las próximas elecciones provinciales de Córdoba y municipales de la ciudad de Río Cuarto, lo que afecta directamente las estrategias y la economía de las instituciones y personas en general.</p> <p>Entre internas y proyecciones se lanza el año político con miras al 2023 en la provincia debido a las elecciones de Gobernador Provincial. Pucheta, C. (28 de Enero del 2022). La Nueva Mañana. https://lmdiarario.com.ar/contenido/326844/entre-internas-y-proyecciones-se-lanza-el-ano-politico-en-cordoba</p> <p>Ultimas elecciones para Intendente Municipal en contexto de pandemia por COVID-19. Próximas elecciones de Intendente Municipal en el 2024. (29 de Noviembre del 2020) Clarín. https://www.clarin.com/politica/rio-cuarto-elige-intendente-test-clave-protocolo-pandemia_0_e14znD4rH.html</p>
Económico	<p>Población bajo la línea de pobreza: 37,3% en el segundo semestre de 2021. (INDEC. 2021)</p> <p>Tasa de desocupación: 7,0% en el cuarto trimestre de 2021. (INDEC. 2021)</p>
Social	<p>TOTAL: 78,41% Alcohol: 71,33% Tabaco: 46,92%</p> <p>Prevalencia de vida: proporción de personas de 16 a 65 años que consumió alguna sustancia psicoactiva social en su vida respecto del total de personas del mismo grupo etario. (INDEC. 2011).</p>
Tecnológico	<p>“Río Cuarto entra dentro de los primeros cinco hospitales donde se incorporará la Historia Clínica Digital Única a nivel de la provincia de Córdoba” FORTUNA, F. (2016)</p> <p>Gran avance de la tecnología dentro de las universidades con las que tiene lazos la Unidad de Salud Mental del Nuevo Hospital San Antonio de Padua.</p>

Ecológico	MARTINEZ-SOTO, LOPEZ-LENA, DE LA ROSA CHIAPAS (2014, 2016): “De acuerdo con Spathelf y Nutto (2004), la Organización Mundial de la Salud de las Naciones Unidas recomiendan un mínimo de 12 m2 de áreas verdes por habitante en áreas urbanas y una ciudad, en el ideal, debe de contar con una cobertura del 20% de árboles dentro de su territorio.” (MARTÍNEZ-SOTO, J; et al., (2014, 2016). Efectos psicoambientales de las áreas verdes en la salud mental. Interamerican Journal of Psychology Sociedad Interamericana de Psicología. Recuperado de https://www.redalyc.org/journal/284/28447010004/movil/)
Legal	Promulgación de la Ley 26.529 “DERECHOS DEL PACIENTE EN SU RELACIÓN CON LOS PROFESIONALES E INSTITUCIONES DE LA SALUD” (MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS. (2012). Decreto reglamentario de la Ley 26.529 sobre derechos del paciente en su relación con los profesionales e instituciones de la salud. Recuperado de https://afly.co/9887ny1cci

Figura 1. Análisis del entorno del Nuevo Hospital San Antonio de Padua, mediante la herramienta Pestel.

Fuente: Elaboración propia.

Se consideran relevantes los factores del macro contexto para tomar decisiones que tengan impacto positivo en la organización y la sociedad en general, siendo de vital importancia entender cómo cambia el mundo, como avanza y muta la tecnología y cuál es el alcance de las leyes y regulaciones por ejemplo, para el éxito de la organización.

A la hora de tomar decisiones y crear planes de acción, además de hacer foco en el macro contexto, es de vital importancia analizar el micro entorno de la organización. En este caso mediante las “5 Fuerzas de Porter”, el mismo detallado a continuación:

Amenaza de nuevos competidores: El mercado a estudiar posee una escasa competencia y las barreras para ingresar son muy altas por la importante inversión inicial que se debe realizar para la puesta en marcha de un centro de la envergadura del Nuevo Hospital, teniendo en cuenta que la posibilidad de contar con un sector de internación, talleres y todo el equipamiento necesario es difícil de adquirir económicamente. En el caso de los pueblos o ciudades de la zona solo disponen de salas de atención de emergencias como dispensarios, que no siempre acceden

a espacios o profesionales de la salud o solo cuentan con espacios de psicólogos, algún día de la semana.

Poder de negociación de los proveedores: En este punto se pone foco en que el área de Salud Mental del Nuevo Hospital, es financiado por la Ley de Presupuesto de la Provincia de Córdoba como todo el Hospital, por ende su organización económica depende de la misma. Situación que favorece el poder negociación porque los volúmenes de compras o contratación de servicios son de gran volumen o dotación, abaratando de esta manera los costos de los mismos.

Poder de negociación de los compradores: Al ser una institución de orden pública, la misma no tiene trato con clientes o compradores. Sino que la misma brinda atención gratuita. Se observa también que en esta situación hablamos de pacientes que asisten al área del Sistema de Salud Mental por algún tipo de patología, los cuales pasan por un proceso de evaluación de caso, llevado a cabo por el equipo interdisciplinario.

Productos o servicios sustitutos: Se observa que no existen opciones alternativas distintas a las que el área de Salud Mental del Nuevo Hospital ofrece para abordar las diferentes problemáticas que son tratadas en la misma. Se tiene en cuenta en este punto, que los servicios del área de Salud Mental son muy variados, los cuales van desde psicólogos hasta actividades de reinserción social para las personas que acuden a la institución. Esto permite que cada tratamiento se adecue a la necesidad de cada paciente, y en la ciudad de Río Cuarto, no se encuentra otra institución que brinde ese nivel de atención.

Rivalidad entre competidores: En este caso, en la ciudad de Río Cuarto la mayoría son de índole privado, por ende no es accesible a toda la sociedad, sobre todo a las personas de bajos recursos como las que acuden al servicio de Salud Mental del Nuevo Hospital. Cabe destacar que además es un punto de atención de las comunas aledañas, que en la mayoría de los casos no tienen con un servicio de esta índole.

En este punto, también resulta necesario realizar un análisis organizacional del Nuevo Hospital San Antonio de Padua, para conocer cuáles son las Fortalezas y Debilidades, como las Oportunidades y Amenazas que la organización enfrenta.

FODA, presenta de forma clara cuáles son los aspectos que pueden ser controlados por la institución, siendo estos aspectos internos, y a su vez, plasma dentro de la misma herramienta los aspectos externos, de los cuales la organización puede medir, prevenir y minimizar el impacto en el caso de las Amenazas, y maximizar el beneficio con las Oportunidades, no así controlarlas.

Fortalezas:

- Gran reconocimiento en la ciudad de Río Cuarto y zona Sur de la provincia de Córdoba.
- Antigüedad y trayectoria en el área.
- Profesionales reconocidos en la ciudad.
- Acciones importantes en cuanto a la salud física y mental de los pacientes que asisten al HD.
- Convenios con importantes universidades de la ciudad de Río Cuarto, como UNRC y Universidad Siglo 21.
- Convenios con Instituciones de Salud reconocidas de la ciudad como Grupo Oulton e Instituto Medico Rio Cuarto.
- Abundante e interesante material sobre acciones de importancia de los diferentes talleres realizados en el Hospital de Día.
- Residentes y practicantes de diferentes carreras que eligen el Nuevo Hospital San Antonio de Padua.

Debilidades:

- No tiene un canal de comunicación oficial.
- Escaso recurso humano, y horas de disponibilidad para dedicar a las acciones del Hospital de Día.
- Referentes sin especialización en el área de RRHH que puedan generar planes de motivación y comunicación certera.
- Área de Recursos Humanos sin profesionalizar.

Oportunidades:

- Gran avance de la tecnología.
- Múltiples canales de comunicación interna, como apps, redes sociales.

Amenazas:

- Gran competencia, con actualización constante respecto a la CI.

- Clínicas de gran renombre y consolidación de áreas como Comunicación y MKT, Recursos Humanos, Relaciones Institucionales.

La Comunicación Interna es clave para que se produzca una íntima vinculación entre el trabajo individual y los objetivos empresariales; para la transmisión de la misión y valores de una organización; resulta vital para mantener vivo el estímulo y motivación en la tarea diaria; y redundante en una mayor satisfacción personal y en una mejora de la productividad y el rendimiento. La comunicación es parte integral de la actividad de la empresa y básica para el éxito en todas las áreas del negocio. Bien gestionada aporta una verdadera ventaja competitiva. (Coordinador: Benito Berceruelo. “Nueva Comunicación Interna en la Empresa” Pag. 26)

Se detecta que el personal es variable, por los diferentes programas de capacitación (RISaM y Prácticas Profesionales), y se tiene en cuenta que este es componente clave de una organización. Y surge la necesidad de conocer los estilos de liderazgo que poseen los mandos medios, vinculados a la toma de decisiones del área, para diagnosticar y gestionar la comunicación interna en conjunto.

Se sostiene que la comunicación es un pilar fundamental de las relaciones y los vínculos, es necesaria para poder encaminar las acciones para el logro de los objetivos de la organización y de los colaboradores de la misma.

Bass (1990) afirma “Los líderes son agentes de cambios – personas cuyos actos afectan a otras personas más que los actos de los demás les afectan a ellos”

El líder dirigirá un grupo hacia el logro de los objetivos propuestos. Autores como Bellow (1959) define el liderazgo como “el proceso de organizar una situación de modo que varios miembros del grupo, incluido el líder puedan lograr metas comunes con la máxima economía y el mínimo tiempo y trabajo”.

A raíz de esto se entiende que los líderes que establecen canales de comunicación efectivos, ayudan a establecer vínculos y generar sentido de pertenencia con la organización, otorga seguridad y tranquilidad a los trabajadores, y ayuda a la creación de nuevos objetivos, sin perder el foco de lo verdaderamente importante que son los colaboradores.

El Nuevo Hospital se presenta con muchas ventajas respecto a su situación y la realidad donde está inserto. De tal manera como se reconoce, puede realizar acciones que colaboren a mejorar su comunicación y aprovechar de mejor manera los recursos que posee para optimizar

el funcionamiento del área de Salud Mental, creando un espacio único en la ciudad, con destacados profesionales que colaboran en la comunidad en general.

El líder coach, generador de cambios, que da el espacio para la comunicación asertiva y la escucha activa es de vital importancia para que todas las acciones de mejora, los objetivos personales y del área en conjunto sean logrados.

Marco Teórico

Para una mejor comprensión se presentan las definiciones de los principales ejes del presente trabajo, según diferentes autores, haciendo foco en términos principales como: Comunicación, comunicación interna, comunicación interna digital, liderazgo y coaching.

Comunicación

Para dar definición respecto a la comunicación se cita a Chiavenato (2001), el cual expresa:

La comunicación implica la transferencia de información y significado de una persona a otra; es el proceso de transmitir información y presión de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. La comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos. Una comunicación implica transacciones entre las personas. Toda comunicación necesita al menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede establecer comunicación, puesto que el acto de comunicarse solo puede completarse cuando existe un receptor.

Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que esta es la red que integra y coordina todas sus dependencias.

Para la perfecta comprensión de la comunicación es necesario tener en cuenta tres elementos: dato, información y comunicación. (Chiavenato, 2001)

Para complementar la definición de comunicación se cita a Scoliari, que para definir la comunicación cita a Greimas: Quizá la mejor definición de comunicación es la que propuso hace unos cuantos años Algirdas Greimas: «La comunicación sólo es una sucesión de mal entendidos» (1996:13). Y agrega:

Cada definición de comunicación está fundada en una metáfora (Lakoffy Johnson, 1985, 1987; Lizcano, 2006). La comunicación ha sido vista sucesivamente como canal, instrumento, flecha, proyectil, conflicto, contrato, orquesta, espiral o red. Cada una de estas metáforas configura las percepciones, preguntas y métodos del investigador. (Scoliari, 2008, “HIPERMEDIACIONES Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva”)

Comunicación Interna

El segundo término que se define es la comunicación interna, se cita a Sotillo Hidalgo (2012), que presenta la misma como estrategia:

Desde nuestra perspectiva presentamos esta nueva comunicación interna como una estrategia fundamental en la organización. Ampliar el horizonte de la comunicación interna hacia la dimensión del conocimiento compartido y de las relaciones humanas, constituye una apertura y, sobre todo, una respuesta a la demanda y las necesidades que tienen las nuevas organizaciones y las personas que las construyen. (Sotillo Hidalgo, (2012) “Comunicación interna ¿Para qué?” extraído de <https://www.grandespymes.com.ar/2012/08/18/comunicacion-interna-para-que/>)

Respecto a la comunicación y la comunicación interna dentro del ámbito laboral, se concuerda con los autores presentados en que es de vital importancia para generar vínculos y establecer planes de acción que conduzcan la organización y los colaboradores al cumplimiento de los objetivos, tanto de la empresa como de los personales.

Comunicación interna digital

Para definir el concepto de comunicación interna digital, citamos a Jorge Flores (2021) en la nota para Seoptimer.com:

Las necesidades de las empresas, y más concretamente las necesidades de comunicación de los trabajadores, han evolucionado tanto que las funcionalidades del email se han quedado muy cortas.

Y aquí es donde surgen las redes sociales corporativas. Herramientas que permiten la colaboración y compartir conocimiento a tiempo real entre los empleados de una organización. (Flores, J. (2021) “¿Qué son las redes sociales corporativas? ¿Realmente son útiles este tipo de herramientas en una empresa? En este artículo te contamos las ventajas de implantar una red social interna en tu empresa, y te damos algunos ejemplos de estas herramientas.”

<https://www.seoptimer.com/es/blog/redes-sociales-corporativas/#Definicion-de-redes-sociales-corporativas>)

Liderazgo

Citando a Castro Solano (2007) el liderazgo ha sido estudiado y entendido como rasgo individual, como conducta, como tipo particular de interacción social, como proceso de percepción o como proceso de influencia.

Actualmente se entiende como que el liderazgo es un proceso por el cual se ejerce influencia sobre otros con el propósito del logro en determinados objetivos (Yukl 2002). Northouse (2004) considera que el liderazgo es un tipo de interacción que se da entre los miembros de un grupo. El líder tiene como meta iniciar y mantener altas expectativas y competencias para resolver problemas y lograr objetivos. Zaccaro (2001) considera que los líderes son necesarios para guiar las organizaciones y los recursos humanos hacia objetivos estratégicos. (Fuente: Castro Solano (2007). Buenos Aires “Teoría y evaluación del Liderazgo”)

Todas estas definiciones propuestas por el autor comparten características como, que el liderazgo es un proceso, influencia sobre los demás y sobre el mismo líder, siempre se da en un grupo y su fin principal es la consecución de metas u objetivos. Por lo mismo, y entendiendo el contexto organizacional, y teniendo en cuenta las diferentes definiciones el líder tiene que ser la persona que inspire al resto del equipo para conseguir los objetivos propios y grupales de la organización.

Coaching

Para hablar y definir el coaching citamos a Lidia Muradep en su libro “Coaching para la transformación personal”:

La palabra inglesa coach significa literalmente “carruaje” y, por asociación, “transporte”. Etimológicamente, el coach es quien conduce a alguien de un lugar a otro y, por extensión, el entrenador, especialmente en el ámbito deportivo, que conduce a un atleta o un equipo a desarrollar su potencial hasta su máximo rendimiento. (Muradep, L. Buenos Aires (2012) “Coaching para la transformación personal)

Muradep (2012) agrega: Se trata de una modalidad de aprendizaje basada en un modelo de observación, acción y resultado que entiende que las acciones que cada persona realiza y los resultados que obtiene dependen del tipo de observador que es.

En concordancia con la autora, se entiende que el coaching viene dar la respuesta al método de liderazgo necesario en una organización donde se trabaja con equipos, con la mirada puesta en cumplir objetivos.

Así pues, para el logro de los objetivos propios del presente trabajo como de la organización en sí, se entiende la relevancia de los términos tratados. La comunicación será el principal recurso para poner en marcha las demás acciones. El liderazgo genera el compromiso de los colaboradores, lo que desencadenara los cambios deseados en todos los aspectos que son de interés.

Diagnóstico y Discusión

Desde el análisis de la situación del área de Salud Mental del Nuevo Hospital, se detecta que el mismo no cuenta con un área profesionalizada de Recursos Humanos que dirija y proporcione un plan estratégico sólido de comunicación, dejando en evidencia la necesidad de un líder en el área, la misma es dirigida por una psiquiatra y una psicóloga que destinan horas de su servicio a la institución para dicha actividad.

Además, la organización carece de un sistema de comunicación interna efectiva y los canales no están establecidos, generando de esta manera un inconveniente para fomentar el crecimiento del área, fomentar valores, buscar nuevas alternativas de crecimiento, y propiciar un ambiente de escucha, donde los colaboradores puedan encontrar contención y aportar a la mejora del clima organizacional. A su vez no se encuentra identificado un líder que genere motivación, y pueda establecer un canal de comunicación donde haya un feedback respecto a las actividades y los diferentes proyectos, lo cual será de gran utilidad para poder fomentar el trabajo en equipo y colabore al logro de los objetivos, en este punto es importante resaltar que al no existir un profesional del área de recursos humanos, que se dedique exclusivamente a las tareas pertinentes, obstaculiza planes de acción referidos a la comunicación y objetivos en general, no solo de los planes de atención a los pacientes que asisten al servicio.

La importancia de contar con Líderes, que como se dice en la jerga “se ponga la camiseta” y trabaje codo a codo con los colaboradores, es que la persona que adquiera este lugar, sea la encargada de generar el sentido de pertenencia y abra el espacio de comunicación y escucha activa, teniendo en cuenta que este proceso fomenta el desarrollo de los profesionales.

Como se remarcó hasta el momento, la comunicación es la base de las relaciones interpersonales y un pilar fundamental para generar un buen clima laboral. El área y en si el Nuevo Hospital cuenta con los recursos necesarios para implementar capacitaciones sobre Liderazgo coach y hacer hincapié en la comunicación dentro del área, sobre todo en el soporte y la escucha a los colaboradores de la misma. Los líderes son los encargados de fomentar la cultura y los valores de la organización a los colaboradores, de contagiar el entusiasmo y el sentido de pertenencia a la institución donde se desempeña, todo esto indispensable para el desarrollo de los colaboradores, del área y de la institución misma.

El área de salud mental del Nuevo Hospital cuenta con profesionales altamente calificados a nivel académico, pero sin herramientas de tipo soft de gestión de personal. La formación de los líderes coach, tiene como finalidad de aumentar la productividad y la eficacia

en los resultados de la empresa mientras aumenta la satisfacción personal de los trabajadores, colaborar a cumplir objetivos y explotar al máximo los recursos humanos disponibles en el nosocomio.

El logro de estos objetivos en términos de comunicación y liderazgo, mejorara los indicadores de efectividad y clima organizacional, lo que generara que las personas que trabajan en la organización se sientan mejor consigo mismas y con el grupo donde trabajan, disminuyendo la rotación de personal, conjuntamente con los gastos de búsqueda, selección y capacitación de nuevos talentos.

Plan de implementación

Objetivo general

Establecer un plan de comunicación y formar líderes coach en el área de Salud Mental del Nuevo Hospital San Antonio de Padua, que serán de utilidad para la formación en liderazgo de los referentes del área, lo que tiene como finalidad aumentar la productividad en 2-2% y mejorar el clima organizacional, dentro del área.

Objetivos específicos

1. Implementar ASANA, un canal de comunicación digital, que permita a los colaboradores estar en contacto directo y actualizado siempre respecto a los acontecimientos del área, lo que a su vez, generara una comunidad.
2. Generar reuniones quincenales para los colaboradores y el/la referente del área.
3. Formar a los referentes del área en liderazgo coach.

Alcance geográfico

El presente plan será aplicado en el área de Salud Mental del Nuevo Hospital San Antonio de Padua, ubicado al Oeste de la Ciudad de Rio Cuarto, cito en calle Guardias Nacionales 1027.

Alcance temporal

La implementación del Plan de comunicación y liderazgo coach será a partir del 1 de Septiembre del corriente año, teniendo en cuenta que el plazo estimado será de 6 meses, culminando el 28 de febrero del 2023.

Acciones

1. *Implementación de ASANA, canal digital de comunicación.*

Con el avance de la tecnología y teniendo la posibilidad de tenerla al alcance de nuestras manos, se propone implementar un canal único de comunicación interna empresarial. Con este punto se busca, generar una comunicación efectiva e inmediata a los colaboradores.

Se propone utilizar Asana, sitio web desarrollado para la comunicación interna y la gestión de proyecto, que además ofrece una app, lo que facilitara su uso desde teléfonos móviles.

Esta acción se implementara desde Octubre del año 2022, se evaluara su eficacia con la encuesta de clima laboral y se buscara mantener en el tiempo.

El costo de este ítem es de \$1.000.000, donde se encuentran incluidos los gastos de capacitación de la plataforma.

En ella se puede:

- crear tableros de trabajo Kanban,
- fijar objetivos y hacer seguimiento de los mismos,
- generar diagramas de Gantt,
- visualizar el trabajo del equipo en un calendario compartido, entre otras funcionalidades.

La utilización de una app o red de comunicación interna no es dificultosa, ya que en la actualidad la mayoría de las personas en edad activa laboralmente se comunican y utilizan este tipo de herramientas en la vida cotidiana.

Sera indispensable que los referentes comuniquen y apliquen esta herramienta, ya que serán las encargadas de gestionar la información y la vinculación de los colaboradores con la app.

Se realizara una medición de métricas del uso de la app e incorporar una encuesta de clima organizacional (Anexo n°2), a los 6 meses del lanzamiento de la plataforma. La misma dejara plasmado el uso de la app, la necesidad de mejoras, entre otras.

Cubre con las necesidades del área, que son comunicarse, mantener actualizadas las novedades para que todos estén informados y poder compartir el avance de proyectos.

2. *Reuniones quincenales de referentes con colaboradores*

Al ser un número considerable de colaboradores, que pertenecen a diferentes actividades y están vinculados de manera diferente a la institución se propone generar reuniones quincenales con ellos, para realizar un acercamiento a ellos, reforzando el liderazgo de tipo coach.

Se considera importante este punto, ya que el mismo acerca y personifica la institución a quienes forman parte de ellos. Se busca brindar un espacio de escucha y apoyo a los empleados, fomentando los valores y los objetivos.

Se destaca importancia de que este espacio servirá de FeedBack para las acciones anteriores, lo que ayudara a saber si se están aplicando de manera eficaz y eficiente las acciones propuestas.

La duración de las reuniones serán de 45 minutos, una vez cada 15 días con los diferentes sectores, como son talleristas, practicantes y Residentes, se implementaran desde el la segunda semana del mes de Octubre, se busca que se sostenga en el tiempo, para ya que se considera de vital importancia para el crecimiento del área.

Para entender qué efecto tuvo este punto en la organización, se realizara una medición a través de una encuesta de clima organizacional (Anexo n° 2), a los 6 meses y a sostenerse anualmente.

El costo de estas es \$15.000, el cual incluye los gastos de comida para compartir, ya que las reuniones serán presenciales, dentro del área. En caso de ser necesario que las mismas sean de forma remota, podrán utilizarse herramientas como Google Meet, a la que se puede acceder de forma gratuita.

3. *Formar los referentes del área en liderazgo coach.*

Como primera medida se profesionalizara el área capacitando en liderazgo coach a quienes serán los encargados de poner en marcha las mejoras en el ámbito comunicacional.

Esto se lograra contratando una capacitación, que será de manera presencial o virtual para las personas que hoy son referentes del área, una psiquiatra y una psicóloga, utilizando el espacio del Hospital de día o Google Meet, herramienta gratuita de Google para llevar a cabo los diferentes encuentros.

Esta capacitación, busca fomentar las aptitudes innatas que poseen las personas, poder generar espacios de comprensión entre los líderes del área y los colaboradores que son parte de la organización. Ayudará a buscar herramientas para la conducción de las acciones a la mejora continua de la institución y al logro de los objetivos organizaciones y personales de cada colaborador.

La capacitación será brindada por un Lic. En Administración de Empresas, que se dedica a realizar consultoría a organizaciones en comunicación y coaching. Lo que complementa las necesidades del área de salud mental del Nuevo Hospital San Antonio de Padua.

El costo del mismo es de \$1.000.000 y consta de 12 encuentros, que serán organizados dentro del horario laboral de las referentes del área. Comenzando en el mes de Octubre y culminando en el mes de marzo del año 2023.

Medición de la propuesta

1. Marco de tiempo: Diagrama de Gantt.

Para representar el marco temporal de la propuesta planteada, se utiliza Diagrama de Gantt, que muestra de forma gráfica la organización.

ACTIVIDAD	INICIO DEL PLAN	DURACIÓN DEL PLAN	PERIODO EN SEMANAS																							
			Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Customización y capacitación de Asana	1	8																								
Implementación de Asana	5	20																								
Reuniones quincenales entre colaboradores y coordinadores	2	23																								
Formación en Liderazgo coach para coordinadores	1	20																								
Preparación de Encuesta de Clima	15	6																								
Implementación de Encuesta de clima	21	4																								

Figura 2. Medición temporal del plan de acción mediante la herramienta Diagrama de Gantt.

Fuente: Elaboración propia.

2. Evaluación de la propuesta

Costo estimado de la implementación de la propuesta:

Detalle	Costo
Formación de Liderazgo Coach	\$1.000.000
Implementación de Asana	\$1.000.000
Reuniones de área – merienda corporativa	\$15.000
Honorarios de consultor RRHH para el presente trabajo.	\$500.000
TOTAL	\$2.515.000

Figura 3. Detalle de costos de la propuesta.

Fuente: Elaboración propia.

Para expresa 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 de investigación en cuánto al Ejercicio contable del año 2018, aplicando la inflación informada por el INDEC para ajustar:

Periodo	Inflación	Actualización	Ejercicio contable
2018			\$63.573.214,31
2019	54%	\$34.202.389,30	\$97.775.603,61
2020	36%	\$22.981.716,97	\$120.757.320,58
2021	46%	\$29.421.683,58	\$150.179.004,16
Primer semestre 2022	23%	\$34.541.170,95	\$184.720.175,12

Se estima que con las acciones propuestas implementadas, la rentabilidad del servicio incrementará en un 5%, tomando como base \$184.720.175,12, dando \$9.236.008,75

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

$$ROI = \frac{9.236.008,75 - 2.515.000}{2.515.000} \times 100$$

Como resultado de la propuesta, el ROI determina un mayor beneficio frente a un menor costo, generando productividad. Invirtiendo \$100 se obtendrá un retorno de \$267, por lo que la propuesta sería viable de aplicar.

Conclusión

Por medio del presente trabajo se pudo detectar que el área de Salud Mental del Nuevo Hospital San Antonio de Padua, presenta un déficit en su sistema de comunicación interna, sumado a la carencia de canales de comunicación que ayuden a generar un FeedBack entre los mandos medios y los colaboradores del área.

A lo anterior nombrado, se suma la carencia de capacitación de los mandos medios para despertar el liderazgo y fomentar dentro del área la consecución de los objetivos.

Al generar un plan de comunicación interna y un plan de capacitación, además de implementar los canales necesarios para que se logren estos objetivos, estamos aportando un plan de valor, no solo para el área, sino también para los colaboradores, que podrán ver reflejados de manera clara y contando con las herramientas necesarias, como son parte de los objetivos del área, cuales son las metas, los valores y la visión y misión del Nuevo Hospital San Antonio de Padua.

Otros de los aportes que generaran estas medidas, es la agilización que generara en la comunicación, impactando directamente en la resolución de los problemas cotidianos, que brindara a los miembros del equipo del área de Salud Mental, una contención de calidad, propiciando la formación y la nutrición de los vínculos internos.

Capacitar Lideres Coach, dará las herramientas para generar un equipo de trabajo, donde todos sus miembros se sientan motivados, escuchados y detecten que tienen para aportar al área, lo que influirá en la productividad y sumara calidad al servicio brindado.

Estas acciones brindan a la empresa un sistema de comunicación profesionalizado, con el apoyo necesario para la creación de los Lideres Coach que necesitan los equipos para llegar a los objetivos. Crecer no solo como institución, sino como profesionales, generara la satisfacción necesaria para seguir ayudando a quienes más lo necesitan.

Se recomienda entonces al Área de Salud Mental del Nuevo Hospital San Antonio de Padua, considerar las siguientes acciones:

- Implementar un canal de comunicación que centralice los proyectos y la información, así como la comunicación interna del equipo, para reforzar la comunicación interna de la organización y alinear las acciones con los objetivos.

- Formar en Liderazgo a quienes hoy son las referentes del área, lo que generara una propuesta de valor a quienes quieran formar parte equipo de trabajo, brindándole a los lideres las

herramientas necesarias, para gestionar el personal a cargo y generar motivación en los colaboradores.

- Generar un espacio de escucha activa y contención para los colaboradores, que fomentara el feedback necesario para ver si las acciones son congruentes con los objetivos planteados y obtener información en cuanto a las necesidades de los colaboradores y el servicio en general.

- Realizar encuestas de climas, que ayudaran a generar los cambios necesarios, la misma brindara el feedback de los colaboradores y será útil para modificar los objetivos en caso de ser necesarios, saber la situación actual de la organización y la satisfacción laboral de los diferentes integrantes de la organización.

Bibliografía

ASANA <https://asana.com/es>

BERCERUELO, B. (Julio 2014) “Nueva Comunicación Interna en la Empresa”

BETANCOURT, D. F. (01 de septiembre de 2018). “Cómo hacer un Análisis PESTEL” Recuperado el 15 de abril de 2022, de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/analisis-pestel.

CANVAS. (2021) Universidad Siglo 21. Caso Sanatorio Prof. León Morra. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/14867/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org5>

CASTRO SOLANO, A. (2007). Buenos Aires “Teoría y evaluación del Liderazgo”.

CHIAVENATO, I. (2001) “Administración de Recursos Humanos”

MURADEP, L. Buenos Aires (2012) “Coaching para la transformación personal”

SCOLARI, C. (2008). “HIPERMEDIACIONES. Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva”

GIORDANO, S. (2020) “La comunicación interna en una clínica de salud mental. Caso Sanatorio Morra”. (Tesis de Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales). Universidad Siglo 21. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/20006>

GONZÁLEZ FRÍGOLI, M. (2016) “En clave comunicacional” (Tesis de Doctorado en Comunicación). Universidad de La Plata. Recuperado de <https://doi.org/10.35537/10915/58446>

SUAREZ, N. (2021). Plan de mejoramiento en comunicación interna y propuesta de capacitación en liderazgo coach en el sanatorio Prof. León Morra. (Tesis de Recursos Humanos) Universidad Siglo 21. Córdoba. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/22103>

PUGLISI, A. (2006) “Los estudios sobre el Liderazgo” (Boletín para la Organización “Centro Naval”) Recuperado de <https://centronaval.org.ar/boletin/BCN815/815puglisi.pdf>

INDEC. (2011). Consumo de sustancias psicoactivas. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-32-67>

INDEC. (2021) Trabajo e ingresos. Tasa de desocupación. Recuperado de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-31>

INDEC. (2021). Pobreza. Recuperado de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

CLARIN (29 de Noviembre del 2020). Próximas elecciones de Intendente Municipal en el 2024. Recuperado de https://www.clarin.com/politica/rio-cuarto-elige-intendente-test-clave-protocolo-pandemia_0_e14znD4rH.html

FLORES, J. (2021) “¿Qué son las redes sociales corporativas? ¿Realmente son útiles este tipo de herramientas en una empresa? En este artículo te contamos las ventajas de implantar una red social interna en tu empresa, y te damos algunos ejemplos de estas herramientas.” Extraído de https://www.seoptimizer.com/es/blog/redes-sociales-corporativas/#Definicion_de_redes_sociales_corporativas

FORTUNA, F (2016) “Río Cuarto entra dentro de los primeros cinco hospitales donde se incorporará la Historia Clínica Digital Única a nivel de la provincia de Córdoba” Recuperado de <https://www.lv16.com.ar/sg/nota/110881/de-4-milcentros-el-hospital-local-sera-uno-de-los-primeros-cinco-que-tendra-historia-clinica-digital-unica>

LA NUEVA MAÑANA (28 de Enero del 2022) “Entre internas y proyecciones se lanza el año político con miras al 2023”. Recuperado de <https://lmdiarario.com.ar/contenido/326844/entre-internas-y-proyecciones-se-lanza-el-ano-politico-en-cordoba>

PROVENZAL, J. (24 de octubre de 2021). Se cumplen 75 años de la inauguración del viejo Hospital Central de Río Cuarto. Diario puntal. Recuperado de <https://www.puntal.com.ar/hospital-central-rio-cuarto/se-cumplen-75-anos-la-inauguracion-del-viejo-hospital-central-riocuarto-n151832>

MARTÍNEZ-SOTO, J; MONTERO. M; LÓPEZ-LENA, M; DE LA ROCA CHIAPAS, J M, (2014, 2016). Efectos psicoambientales de las áreas verdes en la salud mental. Interamerican Journal of Psychology Sociedad Interamericana de Psicología. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/284/28447010004/movil/>

MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS. (2012). Decreto reglamentario de la Ley 26.529 sobre derechos del paciente en su relación con los profesionales e instituciones de la salud. Recuperado de <https://afly.co/9887ny1cci>

	Residentes
	Practicantes
2. Sexo:	
	Femenino
	Masculino
	Prefiero no decirlo
3. Indique su edad	
4. Antigüedad	
	0 – 5
	5 – 10
	+ 10
DESARROLLO INSTITUCIONAL	
LA SIGUIENTE SECCIÓN PERMITIRÁ EVALUAR SU VALIOSA OPINIÓN ACERCA DE LA INSTITUCIÓN	
Dinámica de respuesta: Se presentarán frases afirmativas en primera persona y podrás indicar si estás totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo según consideres.	
1. Creo que la institución es un lugar donde puedo crecer en poco tiempo (0 a 3 años)	
	Totalmente de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo
2. La institución me brinda los recursos que necesito (Oficina, insumos, etc)	
	Totalmente de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo
MOTIVACION	

LA SIGUIENTE SECCIÓN PERMITIRÁ CONOCER ACERCA DE AQUELLO QUE MAYOR MOTIVACIÓN TE GENERA AL MOMENTO DE REALIZAR TU LABOR DIARIA.

1. Disfruto las tareas que me asignan

Totalmente de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

2. El trabajo que realizo es interesante

Totalmente de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

3. Siento que tengo puesta la camiseta de la empresa

Totalmente de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

LIDERAZGO

El liderazgo es el conjunto de habilidades directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser y actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

1. Mi referente contribuye a la motivación del equipo

Totalmente de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

2. Considero que se tienen en cuenta mis sugerencias

	Totalmente de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo
3. Me siento libre y en confianza de dar mis opiniones y puntos de vista a mi referente	
	Totalmente de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo
4. Considero que la calidad y calidez de atención al paciente que nos exigen se corresponde con el trato cálido que recibo de las personas que supervisan mi trabajo	
	Totalmente de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo
5. Existe buena comunicación dentro de mi grupo de trabajo	
	Totalmente de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo

Encuesta de Clima.

Elaboración propia.

Anexo 3: Capacitación en Comunicación y Liderazgo

- Metodología de enseñanza-aprendizaje:

Se proveerá del material y las conferencias a los interesados, brindando clases presenciales, donde se abrirá debate de las temáticas tratadas.

- Contenido

Módulo 1: El liderazgo y la gestión del Capital Humano.

Unidad 1: Liderazgo

Unidad 2: Gestión de equipos de alto rendimiento

Unidad 3: La inteligencia emocional en la empresa

Unidad 4: Motivación y automotivación

Módulo 2: Poder, comunicación y creatividad.

Unidad 1: Las relaciones humanas en la organización

Unidad 2: Comunicación organizacional

Unidad 3: Persuasión

Unidad 4: La creatividad del líder