

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Grado



Plan de comunicación interna y formación de líderes *coach* destinada a optimizar la gestión del talento humano dentro del Sanatorio Profesor León S. Morra.

Alumna: María Antonella Audisio

DNI: 33.469.878

Legajo: VRHU10761

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Método: Reporte de caso

Profesor Director: NATALIA GAMBINO

Argentina, 2022

Resumen

El presente trabajo final de grado fue realizado con el objetivo de dar respuestas a las necesidades del Sanatorio León S. Morra, una clínica privada de salud mental radicada en la ciudad de Córdoba, reconocida por sus más de 90 años de trayectoria y por su labor interdisciplinaria y polivalente. Como consecuencia de su crecimiento exponencial, el Sanatorio ha experimentado problemas de comunicación interna y ha evidenciado la ausencia de competencias blandas por parte de quienes ejercen mandos medios, provocando fallas a nivel personal y laboral que influyen sobre la calidad del servicio prestado. Para dar solución a dichas dificultades se proyectó en primer lugar la incorporación de un profesional de Recursos Humanos capaz de colaborar con la puesta en marcha de una propuesta integral y desarrollar los procesos inherentes a su área. Se desarrolló un plan de comunicación orientado a fortalecer la relación entre los miembros de la organización, promoviendo el uso de medios digitales para optimizar el intercambio de información y el trabajo multidisciplinario. A su vez, se hizo hincapié en la necesidad de formación de directores y jefes de área en liderazgo *coach*, adoptando una figura orientadora que acompañe el desarrollo personal y profesional de los colaboradores a su cargo.

A través de esta propuesta se buscó generar un impacto positivo en las ganancias de la empresa, estimando un incremento en los ingresos del Sanatorio Morra en un 3%.

Palabras clave: área de recursos humanos, comunicación interna, medios digitales de comunicación, liderazgo coach.

Abstract

This end-course document was made to provide solutions for the Mental Healthcare Facility Sanatorio León S. Morra based in Córdoba Argentina. This facility is widely renowned for its over 90 years of experience and its interdisciplinary and polyvalent work. Due to its exponential growth, Sanatorio León S. Morra has experienced internal communication deficiencies, exposing a certain lack of soft skills in middle management, which derive personal and professional issues that harm its daily labor. To provide solutions for such hurdles, the hiring of a Human Resources trained professional was planned. This professional is responsible for kick-starting an end-to-end proposal and developing all Human Related Department processes. An internal communication plan was laid out for strengthening both peer-to-peer and vertical communication, by making use of digital media to optimize information flow and interdisciplinary work. This work also emphasizes the need for managers and leaders to grow their guiding roles as coach leadership, for them to be used as pillars for strengthening their team's motivation while helping develop their collaborators personally and professionally. A 3/100 profit is estimated as a result of the implementation of the present proposal.

Keywords: human resources area, internal communication, digital media, coach leadership.

Índice

Introducción	5
Análisis de situación	8
Marco Teórico	17
<i>Área de Recursos Humanos</i>	17
<i>Comunicación interna</i>	17
<i>Comunicación digital empresarial</i>	18
<i>Liderazgo</i>	18
<i>Líder coach</i>	19
Diagnóstico	20
<i>Conclusión diagnóstica</i>	21
Plan de implementación	22
<i>Objetivo General</i>	22
<i>Objetivos Específicos</i>	22
<i>Alcance</i>	22
<i>Acciones</i>	22
<i>Marco de tiempo para la implementación</i>	27
<i>Evaluación del impacto económico de la implementación</i>	28
Conclusión	30
<i>Recomendaciones</i>	31
Bibliografía	32
Anexos	35
<i>Anexo I: Organigrama Sanatorio “Profesor León S. Morra”</i>	
<i>Anexo II: Organigrama actualizado Sanatorio “Profesor León S. Morra”</i>	
<i>Anexo III: Análisis de puestos – Encargado de RRHH</i>	
<i>Anexo IV: Video informativo sobre Slack</i>	
<i>Anexo V: Newsletter Digital</i>	
<i>Anexo VI: Programa de Formación en liderazgo coach</i>	

Introducción

El Sanatorio Morra es una institución privada de salud mental, fundada en la ciudad de Córdoba en el año 1927 por el profesor León Sebastián Morra y pensada en sus comienzos como una clínica de reposo donde los pacientes con alcoholismo y patologías neuropsiquiátricas pudieran *aislarse* dada la carga social que significaba para la época sufrir de estas afecciones.

Su fundador, reconocido por su actitud revolucionaria, luchó por una reforma en la legislación y por un cambio social frente a las condiciones con las que eran tratados los insanos. Tras su fallecimiento, la organización fue dirigida por su hijo Carlos Morra y en la actualidad por sus nietos, León y Carlos Morra, quienes pusieron en marcha diferentes procesos con el objetivo de adaptar los servicios prestados a los avances de la tecnología, la ciencia y las legislaciones que regulan la actividad.

La casona donde el Sanatorio Mora inició sus actividades fue ampliando su capacidad edilicia hasta convertirse en lo que hoy es, en un edificio rodeado de amplios espacios verdes, el cual brinda tranquilidad al paciente y conexión con la naturaleza.

En manos de una tercera generación, la institución busca continuar con la visión de su fundador, fomentando la reinserción, rehabilitación y resocialización de las personas con padecimiento mental. Para lograrlo, trabaja en la capacitación constante de su planta profesional, técnica y administrativa, en la relación con el paciente y su familia y en el respeto de las normas vigentes en materia de salud mental.

El Sanatorio está conformado principalmente por profesionales de la salud, incluyendo sus directivos, quienes se encuentran comprometidos con la formación médica. La institución no cuenta con un departamento de RRHH encargado de llevar adelante sus subsistemas propios, desde la selección de personal hasta el desarrollo de sistemas de información de recursos humanos.

El Sanatorio Morra se encuentra expuesto a situaciones dificultosas y cambiantes, las cuales pueden repercutir en el nivel de motivación de sus colaboradores y por ende afectar la calidad del servicio prestado. Para hacer frente a estas circunstancias se hace necesario contar con líderes que posean competencias blandas, que acompañen el desarrollo personal y profesional y que promuevan el trabajo interdisciplinario.

Los servicios prestados por el Sanatorio Morra requieren del compromiso y la motivación de sus públicos internos lo cual se logra informando, capacitando y brindando retroalimentación y reconocimiento.

La comunicación interna influye en el nivel de satisfacción laboral de los empleados y en su desempeño profesional. Por este motivo, disponer de un plan de comunicación interna contribuye al proceso de gestión de recursos humanos, actuando como elemento de motivación y fuente de transmisión de la cultura, fomentando la cohesión y optimizando el desarrollo.

Se considera relevante que la institución lleve adelante una estrategia de gestión del talento humano, utilizando la comunicación interna y la formación de líderes *coach* como herramientas de mejora.

Para desarrollar el presente estudio de caso se toma como antecedente el Proyecto de Grado titulado "*La comunicación interna como estrategia para mejorar la relación entre el personal médico y Recursos Humanos del Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima"*", elaborado por Abilar y Brizuela (2017) para el Centro Regional Universitario Córdoba (IUA). En dicha investigación se pone de manifiesto la necesidad de implementar un plan de comunicación interna dentro de las instituciones de salud para lograr una mayor eficiencia en la consolidación y alcance de los objetivos propuestos. Se destaca además la facultad que posee la comunicación interna para crear una identidad compartida por los miembros de la institución y la importancia de contar con un departamento de Recursos Humanos que pueda gestionar su desarrollo.

En función de la necesidad de elaborar un plan de comunicación institucional se cita el trabajo de maestría denominado "*Plan de comunicación institucional del Servicio de Rehabilitación del Hospital José Néstor Lencinas*" llevado adelante por la Lic. Rosana Gaitán (2018) en la ciudad de Mendoza. Su estudio busca dar respuestas a las necesidades puntuales de las organizaciones sanitarias a través de un plan de comunicación institucional que, gestionado eficazmente, pueda propiciar buenas prácticas e impactar de manera positiva en la salud de las personas.

Por último, en el trabajo de campo "*Los aportes del Coaching Ontológico al desarrollo del Liderazgo Empresarial*" desarrollado por Marchesan (2017) para la Universidad Siglo XXI, se examina cómo pueden utilizarse las herramientas propias del *coaching* para mejorar la gestión del talento humano. Para hacerlo el autor considera una muestra de 71 líderes de distintas instituciones y describe detalladamente las competencias necesarias que deben estar presentes en ellos para favorecer el desarrollo organizacional y guiar a los colaboradores hacia una cultura de trabajo positiva.

En instituciones como el Sanatorio Morra, dedicadas a la salud y con un alto compromiso con bienestar de las personas, es esencial desarrollar un plan estratégico de comunicación interna que optimice el uso de los canales disponibles y defina las políticas de implementación a fin de mejorar la transmisión de información al interior de la institución y por ende, la calidad del servicio prestado a sus pacientes. Por otro lado, es fundamental formar a directivos y jefes en competencias de liderazgo para que logren guiar a los miembros de su equipo, humanizar las relaciones y crear un entorno laboral saludable.

Tanto la comunicación como el liderazgo transformador son herramientas que permiten aumentar el compromiso de los colaboradores y encaminar sus acciones a la concreción de los objetivos propuestos por la organización.

Análisis de situación

El crecimiento del Sanatorio Morra fue exponencial a lo largo de los años, caracterizándose por su excelencia en la atención médica, por su aporte a la investigación y su compromiso con la formación profesional. Tal como lo afirma su Misión organizacional, las principales herramientas con las que cuenta la institución son el compromiso con la persona, la capacitación junto a la formación constante y compromiso humano de sus profesionales, todo enmarcado en un entorno contenedor.

El Dr. Carlos Morra, director de la institución, expresa en una entrevista ofrecida a la Universidad Siglo 21 que su objetivo principal, y el del resto de los médicos que trabajan allí, es que el paciente recupere su funcionalidad y su calidad de vida, pudiendo reinsertarse en la sociedad.

El aumento en la demanda de atención tuvo como resultado no sólo la exigencia de ampliar su espacio físico sino también su capital humano. Su planta de personal actualmente cuenta con 97 empleados en relación de dependencia y 190 profesionales y personal de apoyo técnico que no se encuentran en relación de dependencia. De ellos, 180 poseen título profesional, 60 tienen estudios técnicos y 47 no cuentan con estudios superiores.

Su área de influencia también debió extenderse, tanto así que hoy en día el 90% de sus pacientes pertenecen a la Provincia de Córdoba mientras que el 10% restante son habitantes de otras provincias (La Rioja, San Luis, Mendoza, San Juan y Santiago del Estero).

Su estructura organizacional es vertical (ver anexo 1: organigrama) y la selección de personal se realiza teniendo en cuenta antecedentes y referencias de los postulantes. Los residentes, en cambio, son seleccionados a través del examen único nacional y se evalúa su estadía en la institución.

Las legislaciones en materia de salud mental han sufrido avances y retrocesos hasta llegar a la Ley Nacional de Salud Mental N° 26.657 promulgada el 2 de diciembre de 2003 por la Cámara de Senadores y Diputados de la Nación. Dicha Ley tiene por objeto asegurar el derecho a la protección de la salud mental de todas las personas y el pleno goce de los derechos humanos de aquellas con padecimiento mental que se encuentran en el territorio nacional.

El Sanatorio Morra debió adecuarse a las legislaciones vigentes e implementar los llamados consentimientos informados, los cuales establecen que la internación debe ser utilizada como último recurso. Es por este motivo que, dependiendo de las patologías, la institución trabaja

sobre la contención familiar y la posibilidad de que el paciente pueda transitar el tratamiento desde su hogar.

Frente al aumento en la demanda de atención y la necesidad de ofrecer una respuesta personalizada, el Sanatorio Morra dividió a sus pacientes según edad y sexo, y patología. Cada pabellón tiene una población destinataria específica que se distingue por padecimientos agudos o crónicos y según el género. Para el tratamiento de enfermedades psiquiátricas, hay un servicio para mujeres, otro para varones, y tres son mixtos:

Servicio 1: Clodomiro Ferreyra. Para mujeres, pacientes con patología psiquiátrica aguda que requieren internación que no es crónica.

Servicio 2: VIP. En este caso es mixto, para pacientes agudos que tienen autonomía para moverse y no necesitan un control más estricto de conducta o de comportamiento.

Servicio 3: Rafael Hernández Ramírez. Internación de varones agudos, aunque son pacientes con bastante autonomía.

Servicio 4: Manuel Peirotti. Para pacientes que tienen patología psiquiátrica crónica; se los interna cuando se descompensan. Han tenido múltiples internaciones y poseen un alto grado de impulsividad.

Servicio de cuidados intermedios: enfocado en los cuidados intermedios para pacientes psiquiátricos con enfermedades crónicas terminales.

Servicio de Neurorehabilitación y Neurología: Destinado al tratamiento de pacientes internados o ambulatorios, con las siguientes patologías: Alzheimer, demencia, Parkinson, accidente cerebrovascular, depresión, neurocardiología, epilepsia, movimientos anormales, enfermedades neuromusculares, neuroinmunología y enfermedades desmielinizantes; neurología cognitiva, dolor y cefaleas; trastornos del sueño; neurología y neurooftalmología.

Además, se encuentra:

- Anexo Río Ceballos: principalmente para pacientes psiquiátricos
- Dispositivos Intermedios
- Consultorios externos: ubicados en el centro de la ciudad de Córdoba

Con respecto a las modalidades de tratamiento, el Sanatorio Morra ofrece atención ambulatoria, internación y dispositivos intermedios como casas de medio camino, residencias compartidas, hospital de día y visitas domiciliarias. Esto se debe a que la ley de salud mental vigente ordena que los pacientes con patologías psiquiátricas crónicas deben ser asistidos a través de dispositivos intermedios y acompañados por profesionales fuera de la institución.

En estos casos, familiares y amigos se incluyen en el tratamiento ya que se considera fundamental que el paciente cuente con esa red de contención para lograr la externación y la reinserción. (Fuente: Canvas – UES21).

Se diseñó específicamente un servicio para pacientes psiquiátricos que cursan enfermedades clínicas crónicas terminales. Para ello, se incorporó una planta profesional y de enfermería especializada y esto llevó a que el Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba habilitara al Sanatorio Morra como centro de salud polivalente, de acuerdo con la ley de salud mental de la provincia de Córdoba N.º 9848 (2010) a través del Registro de Unidades de Gestión de Prestaciones de Salud (RuGePreSa).

La institución posee un registro de aproximadamente 66 mil historias clínicas desde su fundación hasta la actualidad y se asisten alrededor de 250 internados y 5900 pacientes ambulatorios al mes. Entre las disciplinas que se brindan a la comunidad se destacan las especialidades de psiquiatría, psicología, trabajo social y psicopedagogía aplicadas a partir de una mirada científica e interdisciplinaria para abordar las patologías tratadas de manera integral.

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

La institución lleva adelante más de 50 protocolos de investigación con psicofármacos y más de 100 protocolos de investigación epidemiológica. En relación a ello, 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 una planta de enfermería especializada y un laboratorio de análisis destinado al estudio de fármacos y epidemiología donde además se dictan cursos de formación de postgrado. El personal de enfermería recibe capacitación universitaria específica en salud mental y se mantiene vigente el convenio de pasantías con la cátedra de Salud Mental de la Escuela de Enfermería de la UNC.

Dispone también de un área de Psicología donde se desarrollan capacitaciones constantes y cursos de postgrado en psicopatología clínica con prácticas supervisadas de dos años de duración. Por su parte, la carrera de formación en Psiquiatría con sistema de residencia ha brindado capacitación a más de 250 alumnos de distintas provincias del país.

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

Como respuesta a las constantes exigencias de adaptación a las nuevas tecnologías, en el año 2018 el Sanatorio puso en marcha el sistema de historias clínicas digitales, la cual permite un acceso eficaz a la información de cada paciente y facilita el trabajo conjunto por parte del equipo médico que lo asiste, pudiendo optimizar el seguimiento del tratamiento y evaluar de manera temprana las mejoras y cambios producidos. En 2019 se incorporó la telemedicina como herramienta de mayor alcance.

Con respecto a su método de financiación, el Sanatorio Morra se sustenta mediante el pago de las obras sociales y prepagas. La mayor parte de sus ingresos provienen de pacientes afiliados a PAMI (Programa de Atención Médica Integral) debido a que en materia de tratamientos psiquiátricos es la obra social que más prestaciones brinda. (Fuente: Canvas – UES21).

A continuación, se presenta un análisis contextual del Sanatorio Morra utilizando la herramienta *Pestel*. En él se desglosan los datos del macro entorno actual de la organización.

PESTEL

Factor político

El Gobierno Nacional avanza con el cumplimiento e implementación de la Ley Nacional 26657 de Salud Mental (2010), la cual impacta positivamente a todo el sistema de salud. El Sanatorio Morra debe mantenerse actualizado respecto de las normas tanto provinciales como nacionales y adaptarse a los protocolos vigentes que afectan a su actividad.

Actualmente se encuentran en marcha diversas campañas orientadas a la promoción en salud pública, destinadas a la prevención de enfermedades e inclusión de personas con discapacidad, lo cual repercute de manera directa en los objetivos tanto sociales como sanitarios perseguidos por la institución. Por último, frente a la pandemia Covid-19, las instituciones de salud han debido acatar lo establecido por los protocolos y DNU dictados por el Gobierno Nacional.

Factor económico

La limitación en los presupuestos públicos y la creciente inflación impacta en Argentina de manera feroz, registrando un aumento del 6% mensual del índice de precios al consumidor (IPC) durante el corriente año (Indec, 2022) y una inflación acumulada del 24,4% en solo 5 meses. El desempleo aumenta, las jubilaciones son insuficientes y el cierre de empresas se presenta como la salida más frecuente frente a la crisis económica.

Estas circunstancias económicas afectan directamente al Sanatorio Morra, elevando los costos de la prestación de servicios y disminuyendo el número de pacientes que pueden acceder a los mismos, aspecto que puede ser atenuado mediante la asociación con diversas obras sociales.

Por otro lado, ante el aumento de restricciones para la importación, gran parte de la población encuentra obstáculos para acceder a medicamentos de origen extranjero y debe afrontar altos costos para recibir tratamientos que implementen nuevas tecnologías y equipamientos.

Factor social

La sociedad se encuentra frente a una creciente concientización y transformación sobre las enfermedades mentales. La inclusión es uno de los retos sociales actuales y exige el trabajo conjunto de diferentes sectores a nivel nacional, provincial y regional.

Según afirma la OMS (2022) las tasas de trastornos como la depresión y la ansiedad aumentaron en un 25% durante el primer año de la pandemia, sumándose a los casi 1000 millones de personas que ya sufren algún trastorno mental. Por este motivo se debe luchar en contra del estigma y la discriminación y poner en práctica estrategias de promoción y prevención en el campo de la salud mental.

A su vez, la crisis económica y social incrementa las situaciones de estrés, la posibilidad de contraer enfermedades y el consumo de bebidas alcohólicas y drogas, impactando directamente en la actividad del Sanatorio Morra.

Factor tecnológico

Las instituciones se encuentran obligadas a implementar nuevas tecnologías y a utilizar equipamientos novedosos a fin de ofrecer un servicio competitivo. Avances como la telemedicina, el mayor acceso a la información y la seguridad digital impactan en la calidad de los servicios prestados además de reducir los costos de atención y ampliar su espectro de clientes.

Hoy en día con el avance de la tecnología se inició la llamada *mHealth*, es decir, la aplicación de tecnología móvil en la salud mental. Sus usos son variados y van desde la mejora en la recolección de datos, la efectividad en la comunicación con el paciente y en el seguimiento del tratamiento, por ejemplo, con el monitoreo de la medicación en tiempo real (OMS, 2016). Cabe mencionar que paralelamente al aumento en el número de aplicaciones dedicadas a la salud crecen las preocupaciones respecto a la poca regulación que se encuentra vigente y se hace

hincapié en que la función de estas herramientas no es sustituir a un profesional de la salud, sino complementar y facilitar el acceso a la atención médica.

Por otra parte, el desarrollo tecnológico impacta sobre la necesidad de obtener personal capacitado en el uso de dispositivos móviles y en la adecuación de las organizaciones a las nuevas modalidades como el teletrabajo.

Factor ambiental

Los desequilibrios ambientales están incidiendo de manera creciente sobre la calidad de vida de las personas y afectando directa e indirectamente su salud. Las estrechas relaciones entre la salud y el ambiente siempre han estado presentes, existiendo determinantes ambientales que inciden en el bienestar de un individuo como la disponibilidad y calidad del agua, el saneamiento, la gestión de los residuos sólidos, la higiene, los entornos saludables y la planificación urbana (OPS, 2019).

Frente a estas problemáticas es necesario incorporar medidas e iniciativas que ayuden a prevenir enfermedades y promuevan entornos saludables. En el ejercicio de su actividad, el Sanatorio Morra debe intentar mantener un consumo medido de agua y energía y respetar las normas vigentes sobre eliminación de residuos patógenos.

Factor legal

La actividad del Sanatorio Morra se encuentra regulada por las siguientes normativas:

- Ley 26657 (2010). Ley Nacional de Salud Mental. Honorable Congreso de la Nación Argentina.
- Ley 9848 (2010). Régimen de la Protección de la Salud Mental en la Provincia de Córdoba.
- Ley 26529 (2009). Derechos del Paciente, Historia Clínica y Consentimiento Informado. Honorable Congreso de la Nación Argentina.
- Ley 27555 (2021). Ley de Teletrabajo. Honorable Congreso de la Nación Argentina.
- Convenio Colectivo de Trabajo 122/75 el cual alcanza al personal técnico, administrativo y de maestranza de Clínicas, Sanatorios, Institutos con Internación, Establecimientos Geriátricos y Sanatorios de Neuropsiquiatría.
- Convenio Colectivo de Trabajo 108/75 el cual comprende a quienes se desempeñen en organizaciones sanitarias sin internación cuya finalidad sea la recuperación, conservación y/o preservación de la salud.

A esto deben sumarse los protocolos que se encuentran en vigencia frente a la Pandemia COVID-19, los cuales afectan al normal funcionamiento del Sanatorio. Las actualizaciones de dichas normativas se establecen según indicaciones del Ministerio de Salud de la Nación.

Fuente: Elaboración propia.

Se continúa con el análisis del micro entorno de la institución a través de las cinco fuerzas de Porter a fin de analizar sus niveles de competencia.

5 Fuerzas de Porter

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores al mercado de la salud es factible, aunque la competencia con el Sanatorio Morra es ardua. La institución goza de una larga trayectoria, posee una infraestructura adaptada a los distintos tipos de servicios prestados y cuenta con un staff de colaboradores de alto prestigio.

2. Poder negociador de clientes

Actualmente existen en la Provincia otras instituciones de salud mental, lo que hace que los clientes puedan compararlas y escoger a cuál de ellas acudir. Cabe destacar que los convenios entre las instituciones y las obras sociales y la incorporación de nuevas tecnologías pueden actuar como facilitadores u obstáculos a la hora de contratar determinada prestación, ya sea por gozar de una cobertura completa o requerir del pago del servicio en su totalidad en el caso de particulares.

3. Amenaza de productos sustitutos

Los servicios prestados por el Sanatorio Morra no poseen sustitutos directos. Aun en la actualidad cuando las terapias alternativas se encuentran en auge, los tratamientos médicos fundados en conocimientos científicos brindan mayor seguridad a la hora de tratar patologías mentales. Es por este motivo que la Clínica debe mantenerse actualizada, apostando a su desarrollo científico y tecnológico y ofreciendo servicios innovadores.

4. Poder de negociación de los proveedores

El Sanatorio Morra se vincula con una gran cantidad de proveedores. En el caso de los medicamentos el poder de negociación es menor debido a que los precios son establecidos de antemano, lo mismo que ocurre con las obras sociales. Contrariamente, existen otros insumos donde el poder de negociación es mayor a causa de la gran cantidad de proveedores disponibles, a la poca diferenciación entre sus productos y a la facilidad que posee la institución para negociar con un proveedor u otro.

5. Rivalidad de los competidores

En la ciudad de Córdoba se encuentran otras instituciones de salud mental tales como la Clínica Saint Michel, la Clínica Privada De Reposo Miravet, y el Hospital Neuropsiquiátrico de Córdoba, por nombrar algunas. Si bien todas ellas ofrecen servicios similares, la competencia se focaliza en la cantidad de pacientes que pueden albergar, su infraestructura, su ubicación, la trayectoria de sus profesionales y sus modalidades de tratamiento.

Para poder elaborar un plan adecuado a las necesidades de la institución se analiza de manera integral la relación de la organización con el mercado a través de la matriz FODA.

Análisis FODA

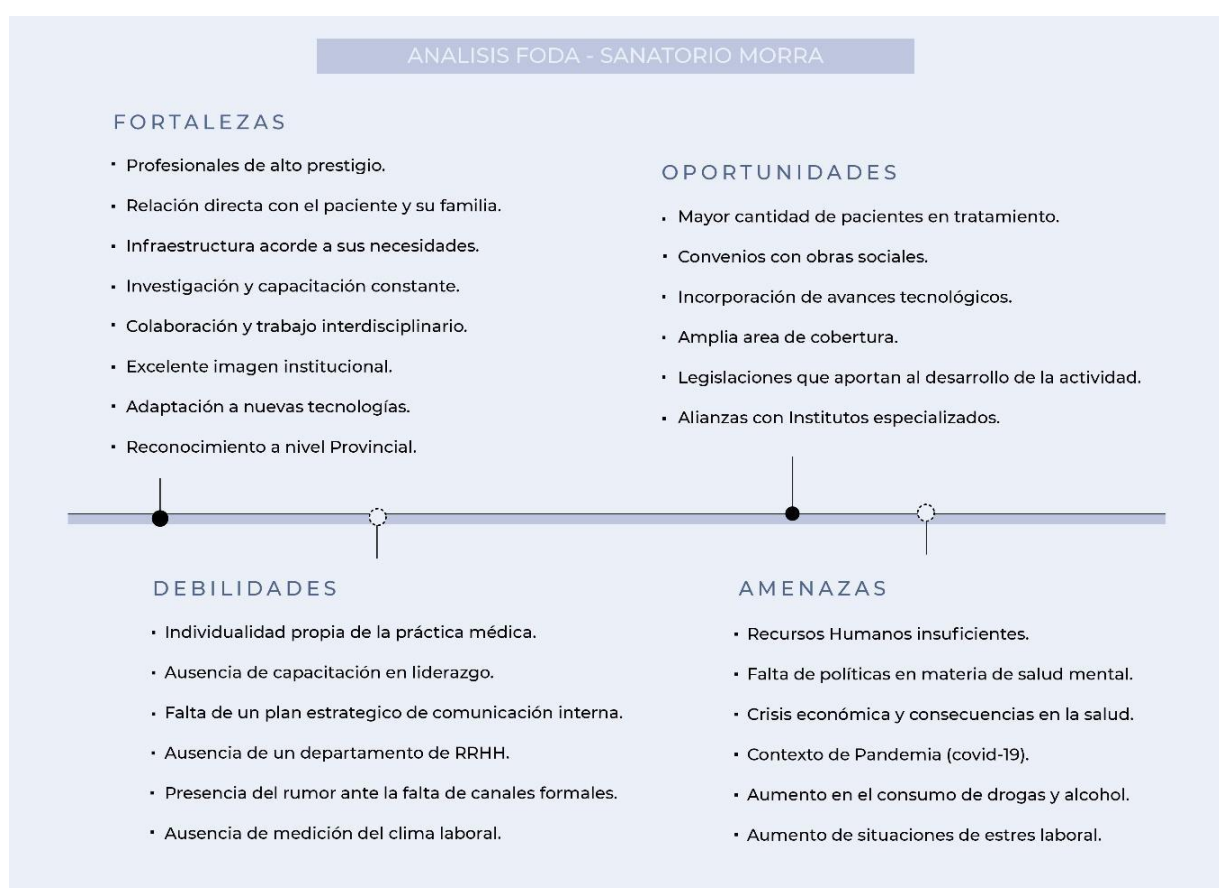


Figura 1: FODA Sanatorio Morra

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, dentro de la institución no existe una estructura de liderazgo rígida e identificable, provocando que Directores y Jefes no cuenten con las competencias necesarias para el ejercicio de sus funciones administrativas o lideren según su propio estilo, alejándose

de los valores de la organización. Es mediante la capacitación que se debe gestionar un enfoque de liderazgo *Coach*, orientado al logro de propósitos colectivos.

Por otro lado, se detecta la inexistencia de una estrategia de gestión del talento humano. La organización no cuenta con un área de Gestión de Recursos Humanos, lo cual se evidencia en la falta de un correcto proceso de reclutamiento y selección y en la ausencia de competencias blandas por quienes ejercen mandos medios.

Se manifiesta la falta de indicadores sobre casos de rotación de personal y satisfacción laboral a fin de determinar si esto impacta de manera positiva o negativa en la organización.

En relación a los flujos de información se infiere que la comunicación descendente no genera problemas por existir claridad en los roles y líneas de autoridad delimitadas. No obstante debe evaluarse la existencia de canales ascendentes y horizontales que promuevan el entendimiento entre distintos servicios y faciliten el trabajo interdisciplinario.

Se divisa la ausencia de un plan de comunicación interna que mediante el uso eficaz de los canales disponibles pueda aumentar la satisfacción y cohesión de los trabajadores. Al tratarse de instituciones de salud donde los colaboradores se implican emocionalmente con sus pacientes y la gravedad de sus patologías, el factor motivacional se vuelve sumamente importante.

Para continuar con su trayectoria, el Sanatorio Morra debe permitir a sus profesionales mantener una curva de aprendizaje sostenida en el tiempo. La retención de personal dependerá en gran medida de la presencia de líderes *coach* capaces de potenciar las fortalezas de sus colaboradores y de brindar un clima organizacional positivo.

Marco Teórico

En esta sección se desarrollan los principales términos utilizados a lo largo del presente trabajo y su revisión literaria. Se considera necesario analizar los conceptos de *área de Recursos Humanos*, *comunicación interna*, *comunicación digital empresarial*, *liderazgo* y *liderazgo coach*.

1. Área de Recursos Humanos

Alles (2006) establece que cuando las organizaciones se interesan por su gente cuentan con un área de Recursos Humanos, definiendo a esta última como la “disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización” (p.23-25). Por otro lado, Maristany (2008) expone que “recursos humanos es la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relación entre las personas y las organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ése ámbito, y la relación de ambas con la sociedad” (p. 1).

2. Comunicación interna

La comunicación interna puede entenderse como el conjunto de mensajes y acciones comunicativas llevadas adelante por una organización de forma consciente y voluntaria para relacionarse con sus colaboradores, Capriotti (2009) resalta que su fin es integrar a sus miembros y comprometerlos con el logro de sus objetivos.

Por su parte, Brandolini y González (2009) definen la comunicación interna como una herramienta o una técnica de gestión, donde el objetivo primordial es la eficacia en la recepción y comprensión del mensaje. Siguiendo esta línea, Ritter (2008) asegura que las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación y es a través de ella que las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan su crecimiento y desarrollo.

Se considera necesario que los directivos de la organización cuenten con herramientas y conceptos básicos sobre cómo implementar acciones de comunicación interna. Tal como afirman González Frígoli y Hopkins N. (2009 p. 42) “una buena comunicación es una excelente herramienta de mando”, lo cual mejora el desempeño de los empleados, aumenta el compromiso y contribuye a la integración del personal.

Canales, direcciones y formas de comunicación

A la hora de clasificar los distintos flujos que puede recorrer la información, Ritter (2008) afirma que si la comunicación se efectúa dentro o fuera de la estructura jerárquica de la empresa se puede distinguir dos tipos de comunicación: formal e informal. En cambio, si se tiene en cuenta la dirección del mensaje al interior de la empresa se puede hablar de: comunicación horizontal y vertical, pudiendo ser esta última, ascendente o descendente.

Por su parte, Brandolini y González (2009) dividen a la comunicación en dos clases; formal e informal. En cuanto a la comunicación formal, expresan que es planificada, sistematizada, organizada y delineada por la organización. En contraposición, la comunicación informal corresponde a aquella información que no circula por canales oficiales y tiene la ventaja de divulgarse de manera más veloz que la formal.

3. Comunicación digital empresarial

La comunicación digital o también llamada *comunicación 2.0* se caracteriza por el uso de soportes y herramientas digitales. Su principal ventaja frente a los medios tradicionales es que permite un feedback inmediato y reduce las distancias entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización. Alejandro Formanchuk (2010) asume que la comunicación interna 2.0 otorga al personal un mayor acceso a la información y les brinda la oportunidad de intervenir, crear y compartir contenidos bajo un paradigma de red y no simplemente de bidirección ascendente y descendente.

4. Liderazgo

Para Anzorena (2019) liderar supone ayudar a que otras personas expandan su potencial y mejoren su desempeño a los efectos de lograr resultados individuales y colectivos que no parecían posibles hasta entonces. Según su visión se debe repensar el concepto de líder desde un paradigma de desarrollo personal y organizacional, donde este es el encargado de generar las condiciones organizacionales óptimas para que los saberes interdisciplinarios se puedan coordinar y potenciar en forma efectiva.

M. Alles (2005) menciona al liderazgo como una habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos en una determinada dirección. El líder es quien posee las competencias para fijar objetivos, seguirlos y brindar un feedback a su equipo de trabajo. Es el encargado de fijar las normas, establecer prioridades, aumentar la motivación, generar confianza y actuar con el ejemplo.

El aporte que realizan Brandolini y González Frígoli (2009) respecto al liderazgo se relaciona con el concepto de comunicación interna. Dichos autores aseguran que los líderes deben acompañar y complementar el proceso comunicativo, transmitiendo los mensajes clave a los equipos de trabajo, así como también compartir la información operativa y de gestión necesaria para el funcionamiento de la organización.

5. Líder coach

Anzorena (2019) asume que quien lidera una organización debe desempeñar un rol de “*coach*”. Esto significa que el líder debe adquirir las competencias necesarias para guiar el desarrollo personal y profesional y colaborar con el logro de objetivos. Es decir que un líder *coach* es toda aquella persona que, además de aplicar técnicas de *coaching* con sus grupos de trabajo, reúne las cualidades de un líder.

Parafraseando a Echeverría (2011), los líderes actuales desarrollan personas, construyen relaciones, dirigen, guían y motivan. Es decir que los líderes de hoy en día son *coaches*.

Como explica el trabajo llevado adelante por Cristian Marchesán (2017), las instituciones deben poder diferenciar entre líderes y jefes. Un líder *coach* debe poseer las habilidades para dirigir y motivar, su función es ayudar a desarrollar el potencial que cada persona tiene utilizando valores y ejemplos personales, abandonando las órdenes y normas impuestas.

La comunicación interna es una herramienta que ayuda a motivar y a fortalecer la cultura organizacional. Los líderes deben obtener las competencias blandas para ser verdaderos *coaches* y, mediante el uso de los canales de comunicación disponibles, marcar el camino a seguir por sus colaboradores, despertar su potencial y crear entornos de trabajo saludables. A su vez, las plataformas digitales acercan a los miembros de la organización, otorgan inmediatez y permiten agilizar el intercambio de información, aspectos elementales para un eficiente trabajo interdisciplinario.

Contar con un Área de Recursos Humanos es un elemento clave dentro de la estructura organizacional, principalmente para ayudar a potenciar las capacidades de sus integrantes, garantizar un buen clima laboral y hacer de la empresa un lugar óptimo para desarrollarse tanto personal como profesionalmente.

En conclusión, se puede afirmar que gestión del talento humano, liderazgo y comunicación son tres conceptos inseparables que deben ser utilizados estratégicamente dentro de la organización para alcanzar mejores resultados.

Diagnóstico

El Sanatorio Morra se encuentra dirigido por profesionales de la salud fuertemente comprometidos con el desarrollo académico pero que carecen de habilidades referidas a la gestión del talento humano. Puertas adentro se evidencia la ausencia de estrategias tendientes a valorar el capital humano, el cual constituye su principal recurso.

La institución trata diariamente con problemáticas de alta complejidad y no cuenta con líderes capaces de influir sobre la motivación su personal, su estado anímico y sus aspiraciones de crecimiento profesional. Si estas necesidades no son atendidas pueden presentarse casos de rotación, pedido de licencias o incluso terminar con la renuncia de colaboradores que tanto les ha costado formar.

La organización no posee un área de Recursos Humanos capaz de integrar a todo el personal y llevar adelante las funciones propias de la gestión de talento humano. Actualmente no existen espacios destinados a conocer las necesidades y preocupaciones de los empleados ni se implementan técnicas de medición de clima laboral.

La estructura organizativa vertical del Sanatorio favorece la comunicación en sentido descendente, causando rigidez en los procesos comunicativos. Predomina en la Institución la transmisión de información de directivos a empleados, la cual es útil para otorgar directivas, pero no brinda posibilidad a los colaboradores de poder expresarse. Otro aspecto a destacar es que, al estar los empleados divididos en unidades de trabajo, la comunicación puede verse fragmentada, obstaculizando la toma de decisiones en conjunto, provocando pérdidas de información y favoreciendo la formación de rumores y cuellos de botella.

Entre sus debilidades se observa que el Sanatorio Morra no dispone con un plan estratégico de comunicación interna ni utiliza planificadamente los canales disponibles para compartir información con sus colaboradores. Si bien la clínica tiene definidos sus objetivos estratégicos, su misión y su visión, al no comunicarlos o hacerlo de forma inadecuada, no logra direccionar a su personal ni cumplir con las metas propuestas.

Con respecto al uso de herramientas digitales, las mismas se encuentran destinadas exclusivamente a la comunicación externa. Su página web se actualiza periódicamente y se utiliza con el fin de difundir nuevos servicios, eventos, seminarios, logros institucionales y avances científicos.

Conclusión diagnóstica

Se considera necesario que quienes dirigen el Sanatorio Morra obtengan competencias blandas a fin de facilitar y acompañar el desarrollo de sus colaboradores. La adquisición de habilidades de liderazgo permitirá acercar a los directivos a sus pares y empleados, logrando conocer sus intereses y preocupaciones y actuar en consecuencia. El efecto transformador de los líderes contribuirá a la satisfacción de los trabajadores, consiguiendo retener talentos y disminuir la rotación interna junto a sus costos asociados.

Se debe comprender que la calidad de los servicios prestados por la institución depende en gran medida del compromiso y la motivación de sus colaboradores, siendo la información un elemento clave. Utilizando la comunicación de forma proactiva y trabajando en su planificación, la institución podrá orientar su sentido y alinearla en concordancia con sus objetivos. A su vez, el uso interno de soportes digitales tendrá como objetivo ofrecer una mayor accesibilidad, permitiendo conjugar los distintos roles que conviven dentro de la organización, fomentar la participación y asegurar el trabajo interdisciplinario.

Es importante que el Sanatorio Morra pueda a largo plazo proyectar la creación de un área de Recursos Humanos, comenzando con la incorporación de un profesional de esta disciplina que colabore en la formación y en la implementación de un plan de comunicación integral, permitiendo cumplir de manera efectiva con cada una de las tareas planeadas por la institución. El encargado de RRHH podrá brindar datos objetivos sobre el clima organizacional, ahondar en las necesidades del personal e implementar estrategias en pos del cumplimiento de las aspiraciones laborales y personales.

Se hace evidente la necesidad de implementar un plan de comunicación 2.0 destinado a mejorar el intercambio de información dentro del Sanatorio Morra así como la capacitación de directivos y mandos medios en liderazgo *Coach*. Un aumento en la efectividad comunicativa y en la satisfacción del personal influirá en los resultados obtenidos, disminuyendo las problemáticas internas y mejorando la calidad de atención percibida por sus pacientes, causando por consecuencia un incremento en el margen de ganancias del Sanatorio.

Plan de implementación

Objetivo General

Diseñar un plan de comunicación interna que, mediante el uso de herramientas digitales, permita optimizar el intercambio de información y las relaciones humanas, colaborando en este proceso la formación de directivos y mandos medios en competencias de liderazgo *coach* con la finalidad de aumentar la integración y motivación laboral, incrementando la rentabilidad de la institución en un 3%.

Objetivos Específicos

1. Contratar a un profesional de Recursos Humanos que coordine la implementación de la propuesta y sea responsable de la gestión del capital humano.
2. Implementar la red social corporativa *Slack* con el fin de facilitar el trabajo en equipo y optimizar la comunicación entre pares.
3. Crear un *Newsletter* digital con el propósito de dar a conocer información relevante y fortalecer los vínculos sociales.
4. Capacitar en competencias de liderazgo *coach* a directivos y jefes de departamento.

Alcance

Geográfico: El presente trabajo está destinado al Sanatorio Profesor León S. Morra ubicado en la Avenida Sagrada Familia de la ciudad de Córdoba, Argentina, y es aplicable exclusivamente a su público interno, incluyendo a los profesionales que desempeñan en consultorios externos de la misma provincia.

Temporal: El plazo temporal de implementación es de 8 meses, iniciando el primer día del mes de julio de 2022 hasta el día 28 de febrero del año siguiente.

Acciones

1. Contratar a un profesional de Recursos Humanos

Para llevar adelante la implementación del plan de comunicación interna y coordinar la capacitación a gerentes y mandos medios se recomienda la contratación de un profesional de Recursos Humanos, quien además sea responsable de los procesos de gestión de personal. Para dicho puesto, se valorará la experiencia en la gestión del talento humano, así como las

competencias de liderazgo, visión estratégica, trabajo en equipo, gestión del cambio y comunicación proactiva.

El reclutamiento y la selección se realizarán de manera terciarizada mediante una consultora externa ya que el Sanatorio Morra no dispone de ningún profesional de esta disciplina.

En cuanto a su límite temporal, esta acción será desarrollada en primera instancia debido a la importancia de contar con un encargado de RRHH para la ejecución global de la propuesta. La contratación de la consultora se hará en el mes de julio, previendo la incorporación del profesional para el mes de septiembre. Una vez contratado se deberá actualizar el organigrama de la institución y diseñar el perfil de puestos de Responsable de RRHH, finalizando esta acción en el mes de noviembre.

(Ver anexo II y III el organigrama actualizado y diseño de puesto)

El sueldo de un profesional de Recursos Humanos según la guía de ADECCO 2022 para la provincia de Córdoba, es de aproximadamente \$120.345 mensual, dando un total anual de \$1.444.140. El costo de contratación de la consultora externa se abona por única vez y equivale al sueldo que cobrará el Responsable de RRHH más el 21% IVA, arrojando un total de \$145.617,45.

Entre los costos anuales asociados a la contratación del encargado de RRHH se puede estimar:

- Sueldo Anual Complementario (SAC junio-diciembre): \$120.345
- Contribuciones Patronales: 19,50% = \$281.607,30
- Vacaciones proporcionales: \$131.577
- Plus Vacacional: \$11.232,20

Esto da como resultado un total de \$2.134.518,95 al año.

2. Red Social Corporativa

Dentro del plan de comunicación interna merece un apartado especial la información que fluye de manera horizontal y transversal dentro de la institución, elemento fundamental para el trabajo interdisciplinario y el aporte conjunto al tratamiento de cada paciente. Por este motivo se sugiere contar con una red social interna que permita mantener una comunicación bidireccional entre pares, logrando mejorar y dinamizar las relaciones. La incorporación de nuevas tecnologías elimina las barreras temporales y espaciales y permite una mayor interacción.

Se sugiere el uso de la herramienta *Slack*, la cual puede utilizarse de forma simple y gratuita, no justificándose la contratación de una versión Premium. Esta plataforma es una de las más

utilizadas a nivel mundial en la comunicación interna corporativa ya que ofrece la posibilidad de trabajar en equipo de forma remota creando áreas de trabajo en torno a proyectos, áreas o temas. Permite también la interacción en tiempo real a través de mensajería instantánea, llamadas de audio y vídeo y reuniones en línea.

(Ver anexo IV sobre Slack)

El uso de *Slack* permitirá que la institución pueda escuchar a sus colaboradores y conocer sus preocupaciones, fomentar la participación y aumentar el sentido de pertenencia. A través de la misma se podrá compartir información como políticas y procedimientos, la misión y visión organizacional, publicar su organigrama o reglamentos internos.

Entre sus beneficios se encuentra el poder delimitar los medios de comunicación personales de los laborales y sustituir al correo electrónico, el cual por su lentitud genera contratiempos y entorpece el flujo de trabajo.

Ventajas de esta plataforma:

- Su interfaz es sencilla y de fácil adopción.
- Puede utilizarse mediante dispositivo móvil.
- Ayuda a obtener respuestas más rápidas.
- Favorece la interacción.
- Permite a los empleados mostrar los resultados internos.
- Permite brindar opiniones y resolver problemas.

Una de las principales funciones de *Slack* es la posibilidad de elaborar encuestas anónimas, pudiendo acceder a información cualitativa y cuantitativa sobre el clima laboral y el nivel de satisfacción interna. A su vez, esta aplicación funciona como un buzón de sugerencias, actuando como depósito de opiniones, propuestas y comentarios de los trabajadores.

Para su puesta en marcha se enviará un tutorial instructivo que describa las funciones más importantes de *Slack* y su forma de uso. El mismo llegará por correo electrónico a todos los integrantes del Sanatorio junto con la invitación a dar de alta su usuario, siendo necesario contar con una base de datos actualizada.

El profesional de Recursos Humanos se encargará de crear el perfil de la empresa y las secciones generales, además de trabajar sobre la generación y transmisión del contenido organizacional. Cada servicio o departamento podrá crear grupos cerrados y mantener conversaciones sobre proyectos o tareas puntuales con los miembros de su equipo.

Los recursos materiales necesarios son ordenadores o dispositivos móviles personales con acceso a Wi-Fi y la aplicación *Slack* de descarga gratuita.

Se estiman 2 meses para su presentación, alta de perfiles y adaptación de los usuarios, precisando para su inicio y desarrollo los meses de octubre y noviembre. En el transcurso del primer semestre de aplicación se realizará una encuesta para evaluar su funcionamiento, conformidad de los usuarios, utilidad de las herramientas y alcance. Al igual que las métricas que arroja una red social, *Slack* permite obtener índices sobre cantidad de interacciones, publicaciones, lecturas y accesos; posibilitando llevar adelante acciones de mejora.

3. *Newsletter digital*

Como parte de la estrategia de comunicación 2.0, el Sanatorio Morra desarrollará un boletín digital que permita a la Dirección crear un vínculo social con sus colaboradores donde los mismos puedan compartir experiencias, logros y proyectos.

El *newsletter* actúa como un espacio informativo que involucra a los empleados y a sus familias con el objetivo de motivar, retroalimentar, generar sentido de pertenencia e informar. Su desarrollo tiene como finalidad fortalecer la cultura de la organización y entre su contenido pueden encontrarse datos de interés, resumen de noticias, recordatorios de capacitaciones y un apartado de sociales donde se conmemoran cumpleaños, festejos, logros personales, entre otros.

Su diseño será realizado por un diseñador web terciarizado en base a los criterios previamente coordinados con el profesional de Recursos Humanos. Su interfaz utiliza un sitio web autoadministrable donde luego, el editor, puede cargar de manera sencilla textos e imágenes. Una vez en funcionamiento, el encargado de RRHH hará uso de la herramienta y cargará mensualmente la información consensuada con la Dirección.

Los recursos necesarios para su desarrollo serán una computadora con acceso a Internet, la plataforma autoadministrable y una casilla de correo electrónico institucional.

Su modalidad de envío será mensual, preferentemente los días viernes y se enviará a todos los colaboradores de forma gratuita por medio de correo electrónico. Cada publicación contará con un botón interactivo, permitiendo compartir la nota a través de redes sociales.

(Ver en anexo V modelo de Newsletter Digital)

El costo asociado al nuevo boletín de comunicación interna involucra el trabajo de un diseñador web por única vez, calculado en \$28.800 según los costos publicados por la empresa TradeWeb (2022). Su tiempo de realización se estima en 1 mes de trabajo y será ejecutado durante el mes de octubre.

Luego de 6 meses de aplicación podrá llevarse a cabo una evaluación respecto al nivel de aceptación y cantidad de interacciones recibidas. A su vez, la plataforma permite acceder a

métricas sobre la cantidad de visualizaciones, reacción a las publicaciones y cantidad de usuarios desuscriptos.

4. *Formar a gerentes y mandos medios en liderazgo coach*

El liderazgo es una de las competencias más valoradas para acceder a cargos superiores y su desarrollo acarrea grandes beneficios. La ejecución de un plan de capacitación debe enfocarse en el desarrollo de habilidades características de un líder transformador, capaces de alentar el trabajo en equipo, asumir retos y desarrollar un sentimiento de identificación con la institución y su cultura organizacional.

El objetivo de este plan es lograr que directivos y mandos medios, formados académicamente en ciencias de salud, puedan incorporar paralelamente competencias blandas e impactar positivamente en la organización. A través del *Coaching*, los cargos superiores pueden acercarse a sus colaboradores, conocer sus necesidades, aumentar su motivación y mejorar su desempeño.

Se dictará un Postítulo en *Coaching* Organizacional cuyos destinatarios serán a ambos directores, el gerente general, la jefa del departamento de coordinación profesional, los jefes del departamento de enfermería, el jefe del departamento de neurología y rehabilitación, la jefa del servicio de rehabilitación y fisioterapia y el jefe de mantenimiento.

(Ver en anexo VI el programa completo del Postítulo en Coaching Organizacional)

Las clases serán dictadas por un *Coach* Profesional avalado de forma nacional (AACOP) e internacional (FICOP). Se recomienda la Institución Privada de capacitación y consultoría *Iona Consulting*, radicada en la Ciudad de Córdoba, y dedicada al entrenamiento, asesoría y dictado de programas de *coaching* para empresas.

La duración será de 5 meses de dictado, de octubre a febrero. La modalidad de cursado será virtual a través de la plataforma Zoom con un encuentro semanal de 3 horas cada uno. Además, se propondrán talleres de integración presenciales y obligatorios, una vez al mes por 4 horas, con fechas a definir. Una vez contratada la institución, se comunicará a los participantes el programa de la capacitación, los objetivos y la modalidad a través de correo electrónico.

Los recursos necesarios para el cursado serán un dispositivo con acceso a internet y la aplicación Zoom de acceso gratuito, pudiendo sus participantes acceder desde cualquier sitio. Luego de cada clase se enviará el material de soporte por e-mail junto con la clase grabada para quien no pueda presenciarla en vivo.

El coach estará a disposición para responder consultas a través de correo electrónico. Se abrirá además un grupo de debate virtual destinado a evacuar dudas respecto a los contenidos

y las actividades a desarrollar. Para esto se utilizará la opción de mensajería instantánea brindada por la plataforma *Slack*, creando un chat privado con los participantes de la formación.

De manera mensual se realizará una encuesta que permita estimar el nivel de progreso desarrollado por los líderes de cada departamento y sus opiniones respecto al curso. A su vez, el encargado de RRHH implementará encuestas de clima laboral al inicio de la capacitación y a los 365 días de finalizada la misma para comparar su alcance y los cambios producidos.

La evaluación final será realizada por el instituto contratado, quien analizará los objetivos planteados al inicio de la formación y los resultados alcanzados. En el último mes de cursado se llevarán adelante prácticas conversacionales intensivas, supervisadas por el *Coach* Profesional y su equipo, a fin de poner en práctica lo aprendido.

Al finalizar la totalidad de la capacitación se hará entrega de un certificado avalado por la Asociación Argentina de *Coaching* Ontológico Profesional.

El costo de las clases es de \$8.000 mensuales por persona. Se capacitará a 9 personas de la institución, arrojando en el transcurso de los 5 meses de cursado un total de \$360.000.

Marco de tiempo para la implementación

A continuación, se desarrolla un Diagrama de Gantt para determinar la duración de cada una de las acciones planteadas en una extensión total de 8 meses, comenzando el 01 de julio de 2022.

	Meses							
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb
Acción I: Contratación de un profesional de RRHH								
Contratar a la consultora externa								
Incorporar al nuevo profesional de RRHH								
Diseñar el perfil de puesto y confeccionar el nuevo organigrama								
Acción II: Plataforma social corporativa								
Presentar e instalar <i>Slack</i>								
Implementar <i>Slack</i>								
Acción III: Boletín digital								
Diseñar el <i>Newsletter</i> interno								
Enviar el boletín digital por correo electrónico								
Acción IV: Capacitación en Liderazgo Coach								
Dictar la formación en competencias de Liderazgo <i>Coach</i>								

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación del impacto económico de la implementación

El costo estimado por cada una de las acciones propuestas:

De talle	Costo total
Contratación Responsable de RRHH	\$ 2.134.518,95
Capacitación de Lideres <i>Coach</i>	\$ 360.000,00
Diseño de <i>Newsletter</i> digital	\$ 28.800,00
Honorarios del diseñador de la propuesta	\$ 120.000,00
Inversión total:	\$ 2.643.318,95

Fuente: *Elaboración Propia*

Seguidamente se aplica la herramienta *ROI (Return of Investment)* para expresar de manera cuantitativa la rentabilidad de la propuesta implementada. Para su desarrollo se toma como referencia el Ejercicio Contable del Sanatorio Morra correspondiente al año 2018, ajustado a la inflación correspondiente a cada año informada por el INDEC (Indec, 2021) y el acumulado hasta abril del corriente año (Infobae, 2022).

Año	Inflación	Actualización	Contabilidad
2018			\$ 63.573.214,31
2019	53,80%	\$ 34.202.389,30	\$ 97.775.603,61
2020	36,00%	\$ 35.199.217,30	\$ 132.974.820,91
2021	51%	\$ 67.817.158,66	\$ 200.791.979,57
2022*	23,10%	\$ 46.382.947,28	\$ 247.174.926,85

*Inflación acumulada a abril de 2022

Fuente: *Elaboración Propia*

Tomando en consideración que la propuesta presentada busca generar un incremento en los ingresos del Sanatorio Morra en un 3%, significa una ganancia de \$7.426.152,58. El plan de mejora tiene un costo total de implementación de \$2.643.318,95.

Con estos datos se calcula el retorno de la inversión de las acciones mediante la herramienta *ROI*, para la cual se utiliza la siguiente fórmula:

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

$$\frac{\$7.426.152,58 - \$2.643.318,95}{\$2.523.318,95} \times 100 = 189\%$$

El resultado obtenido indica que por cada \$100 invertidos por la organización en esta iniciativa, la misma obtendrá una ganancia de \$189, demostrando que el retorno de la inversión es alto y la propuesta rentable. Queda en evidencia que la adecuada gestión del talento humano, la implementación de estrategias de comunicación interna y el desarrollo de competencias de liderazgo impactan positivamente en la productividad de la institución.

Conclusión

El Sanatorio Morra se encuentra en constante crecimiento. Tanto el aporte al campo de la salud mental desde la investigación, la ampliación de su planta profesional, la diversidad de servicios prestados y la mayor afluencia de pacientes han provocado un descuido en los procesos inherentes a la gestión del capital humano. Esto deriva en fallas a nivel interno evidenciadas en la comunicación, en la ausencia de capacitación en competencias blandas y en la falta de actualización respecto al uso de medios digitales, elemento imprescindible a la hora de transmitir información de manera rápida y efectiva.

Es mediante este trabajo final de grado que se busca brindar una solución a las problemáticas planteadas a través de acciones que permitan fortalecer los vínculos al interior de la organización, evitar las pérdidas de información y reforzar los valores establecidos por su fundador.

La contratación de un profesional de Recursos Humanos es de gran importancia para dirigir la implementación de este plan y desarrollar los subsistemas inherentes a su área, además de gestionar el talento humano, sentar las bases para transmitir y reforzar la cultura organizacional e implementar acciones tendientes a mejorar el clima laboral.

La actividad médica no puede concebirse sin el acceso a la información adecuada en el momento oportuno y sin un intercambio permanente entre profesionales. Es por este motivo que se propone el diseño de un plan de comunicación interna, haciendo énfasis en el uso de medios digitales, los cuales permiten obtener un *feedback* en tiempo real y facilitan el trabajo en equipo, creando espacios abiertos y participativos.

La complejidad laboral de estos tiempos enfrenta a las instituciones a la obligación de contar con una relación de liderazgo dinámica y cooperativa, donde tanto los líderes como los trabajadores tienen un papel activo y pueden aprender de sus intercambios. Parte de la propuesta es que quienes se desempeñan en mandos medios adquieran habilidades de liderazgo, utilizando el *coaching ontológico* como herramienta para actuar sobre el potencial de cada colaborador, convirtiéndose en un factor clave de gestión para la prestación de servicios de calidad.

Se pretende que el Sanatorio Morra pueda desarrollar un plan de mejora estratégico e integral, fortaleciendo la relación entre áreas, aumentando el número de trabajadores motivados e influyendo en el nivel de satisfacción de los pacientes con el servicio médico ofrecido. Será fundamental obtener una visión sistémica de todo el proceso, aunar esfuerzos y buscar la coherencia entre cada una de las acciones presentadas a fin de lograr mantenerlas en el tiempo.

Recomendaciones

Acompañando la incorporación del profesional de Recursos Humanos, se considera importante la creación de un departamento de Recursos Humanos destinado a gestionar todas las cuestiones inherentes al personal.

Se aconseja la contratación de un responsable de Comunicación, quien en conjunto con el área de RRHH, pueda diseñar políticas y programas de comunicación interna para facilitar el trabajo coordinado entre profesionales. Entre sus tareas estará fijar objetivos anuales y establecer mecanismos de control y seguimiento, gestionar reclamos, quejas y sugerencias, establecer contactos con la prensa y con otras instituciones, llevar adelante la comunicación gráfica y coordinar reuniones entre equipos, por mencionar algunas.

Como alternativa de solución ante la problemática planteada, se propone la elaboración de un manual de comunicación interna el cual, mediante normas y procedimientos, puede ser utilizado como referente para la toma de decisiones dentro de la institución, mejorar los procesos comunicativos y optimizar el clima laboral. Esto puede acompañarse de un buzón de sugerencias online a través del cual de forma anónima los trabajadores puedan exponer problemáticas o propuestas y sentirse escuchados. Para esto será importante designar un moderador capacitado para recolectar la información, gestionar las sugerencias y brindar una solución lo más pronta posible.

Por último, se recomienda realizar un seguimiento periódico de las acciones propuestas con el objetivo de medir los resultados obtenidos y los cambios producidos. Esta evaluación podrá ser llevada adelante por el responsable de Recursos Humanos y los datos obtenidos comunicados a la Dirección a fin de proyectar acciones correctivas.

Bibliografía

1. Referencias Académicas

Anzorena, O. (2019). *“Líder-Coach: Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional”*. Buenos Aires. Granica.

Abilar, C. y Brizuela, E. (2017). Proyecto de Grado: *“La comunicación interna como estrategia para mejorar la relación entre el personal médico y Recursos Humanos del Hospital Escuela y de Clínicas “Virgen María de Fátima”*. [En Línea]. Recuperado de: <https://rdu.iaa.edu.ar/bitstream/123456789/1300/1/Abilar%20Bizuela%20PG.pdf>

Alles, M (2012). Diccionario de Términos de Recursos Humanos. [En Línea]. Recuperado de: https://play.google.com/books/reader?id=SXZfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&output=reader&hl=es_419&pg=GBS.PT6

Brandolini, A. González Frígoli, M. Hopkins, N. (2014). *“Conversaciones”*. La Crujía.

Brandolini, A. y González, M. (2009). *“Comunicación Interna: claves para una gestión exitosa”*. Buenos Aires, Argentina: Dircom.

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

Capriotti, P. (2009). *“Branding Corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa”*. Santiago de Chile, Chile: Libros de la empresa.

Consejo Ejecutivo, 139. (2016) . *Salud: uso de las tecnologías móviles inalámbricas en la salud pública*: informe de la Secretaría. Organización Mundial de la Salud.

Contreras, C. N. & Ramírez M. M. L. (2019). *“Problemas de liderazgo en la alta dirección de instituciones de salud”*. Dirección General de Calidad y Educación en Salud. Secretaría de Salud. Ciudad de México.

Echeverría, R. (2011). *“Ética y Coaching ontológico”*. Ediciones Granica.

Escobar, J. (2009). *“La comunicación corporativa”*. Buenos Aires, Argentina: El Cid Edita.

Formanchuk, Alejandro (2010). *“Comunicación Interna 2.0: un desafío cultural”*. Formanchuk & Asociados. [En Línea]. Recuperado de: <http://www.redrrpp.com.ar/images/nuevas/Alejandro%20Formanchuk.pdf>

Gaitán, R. (2018). *“Plan de comunicación institucional del Servicio de Rehabilitación del Hospital José Néstor Lencinas”*. Maestría en Administración de Servicios de Salud. Universidad de Cuyo.

Maristany, J. (2008). Tratado de Recursos Humanos. [En Línea]. Recuperado de: <https://docplayer.es/20424620-Tratado-de-recursos-humanos-jaime-maristany.html>

Pinzón Espitia, O. (2014). *“Liderazgo en los servicios de salud”*. Revista Ciencia y Salud Virtual. [En Línea]. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6635354>

Ritter, M. (2008). *“Cultura Organizacional: gestión y comunicación”*. 1ª ed. Buenos Aires. La Crujía.

Wolk, L. (2007). *“Coaching: El arte de soplar brasas”*. Buenos Aires. Gran Aldea Editores.

Zalba, E. M. (2012). *“La comunicación como proceso semiótico: un enfoque integral”*. Mendoza, UNCuyo.

2. Legislación

Ley 9848. (2010). *“Régimen de la Protección de la Salud Mental en la Provincia de Córdoba”*. Legislatura de la Provincia de Córdoba. [En Línea]. Recuperado de: <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/85a69a561f9ea43d03257234006a8594/40ed8f3bd4407b42032577d600628328?OpenDocument>

Ley 26529. (2009). *“Derechos del Paciente, Historia Clínica y Consentimiento Informado”*. Honorable Congreso de la Nación Argentina. [En Línea]. Recuperado de:

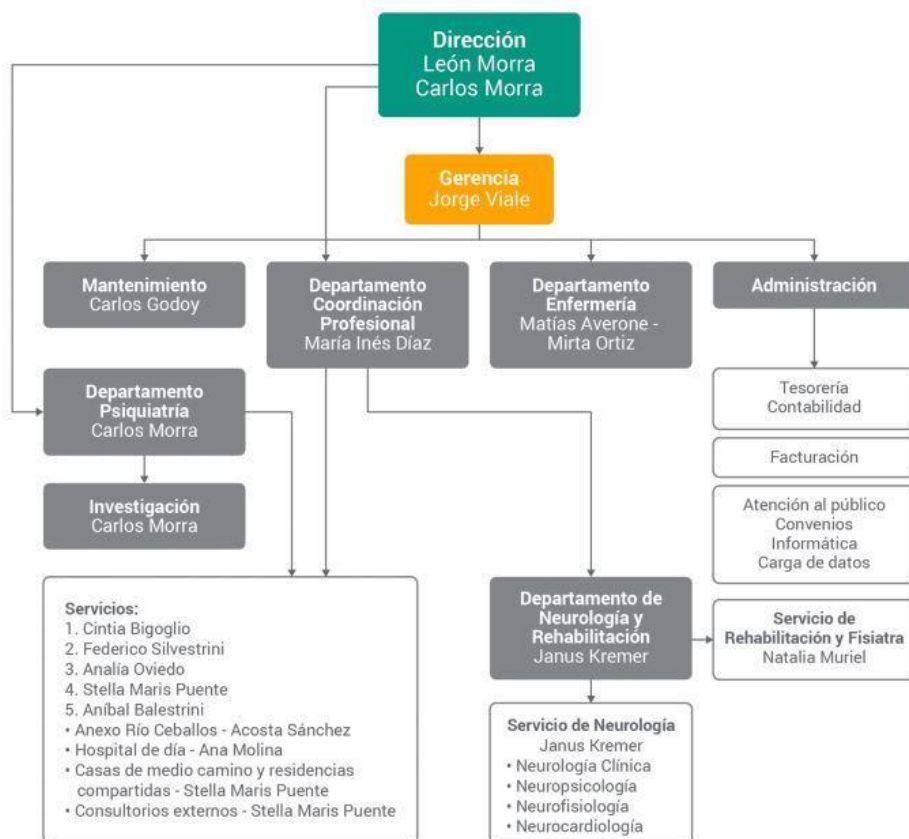
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/160000-164999/160432/texact.htm>

Ley 26657. (2010). “*Ley Nacional de Salud Mental*”. Honorable Congreso de la Nación Argentina. [En Línea]. Recuperado de:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/175000-179999/175977/norma.htm>

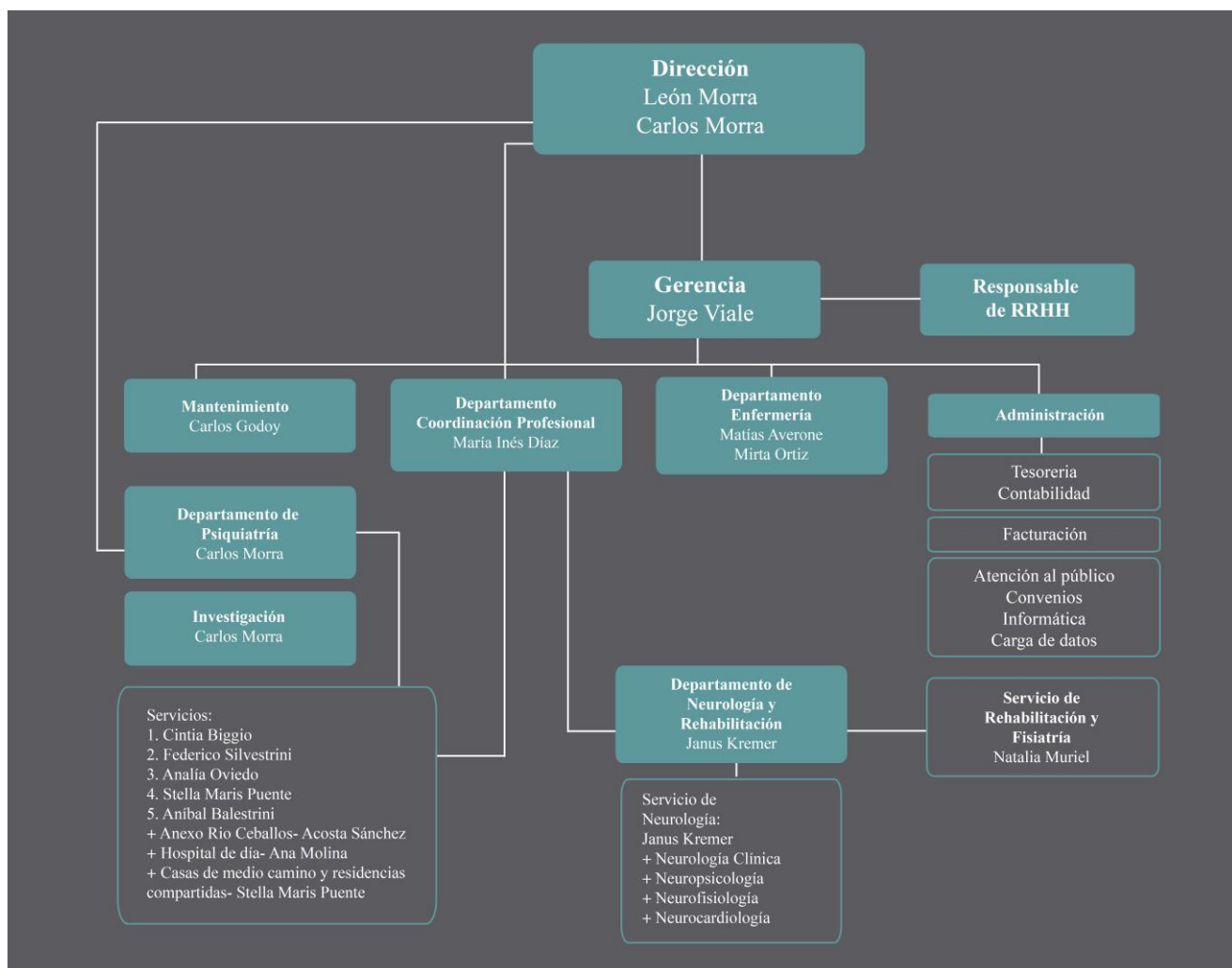
Anexos

Anexo I: Organigrama Sanatorio "Profesor León S. Morra"



Fuente: Canvas – Siglo 21

Anexo II: Organigrama actualizado Sanatorio “Profesor León S. Morra”



Fuente: Elaboración Propia

Anexo III: Análisis de puestos – Encargado de RRHH

Sanatorio “Profesor León S. Morra”

Perfil de puesto
Responsable de RRHH

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Responsable de Recursos Humanos
 Área: Depto. de Recursos Humanos
 Responde a: Gerencia General
 Fecha de ADP:

CONTEXTO DEL PUESTO

Horario habitual: 8 a 16 hs.
 Jornada: Continua.
 Horario: Fijo.

CONDICIONES DE TRABAJO

Situaciones de riesgo: Baja probabilidad de ocurrencia de riesgo.
 Esfuerzo: Mental/Intelectual.
 Condiciones Ambientales: Muy buenas.

CONTENIDO DEL PUESTO

Gestionar, brindar acompañamiento y mejora continua en el funcionamiento de los procesos inherentes a las personas, promoviendo un clima laboral favorable dentro de la organización, fomentando la comunicación.

FUNCIONES PRINCIPALES

- * Desarrollar e implementar estrategias e iniciativas de RR. HH. alineadas con la estrategia empresarial general.
- * Tender puentes entre la dirección y los empleados, ocupándose de sus demandas.
- * Recomendar e implementar iniciativas de RH alineadas los objetivos estratégicos de la empresa.
- * Planear, implementar y administrar los procesos de evaluación del desempeño y planes de sucesión
- * Gestionar el proceso de reclutamiento y selección.
- * Desarrollar, coordinar e implementar políticas de compensación y beneficios.
- * Planear y ejecutar estrategias de atracción de talento.
- * Garantizar el cumplimiento de las normativas legales sobre la gestión de los Recursos Humanos.
- * Valorar las necesidades de formación para aplicar y controlar programas.

RESPONSABILIDADES

Confidencialidad: SI NO Colaboradores a cargo: SI NO

Toma decisiones: SI NO

COMPETENCIAS REQUERIDAS

- * Visión estratégica.
- * Liderazgo y capacidad para influenciar y desarrollar al equipo.
- * Innovación.
- * Adaptabilidad.
- * Aprendizaje continuo.
- * Comunicación asertiva y escucha activa.
- * Trabajo colaborativo.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Formación Académica: Licenciatura en Gestión de RRHH o carreras afines.
 Idiomas: Inglés Nivel Intermedio.
 Manejo de paquete de Office: Word, Excel y Power Point.
 Manejo de herramientas digitales: Yammer, Teams, Facebook.

EXPERIENCIA LABORAL

Experiencia en puestos similares: Más de 5 años.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo IV: Video informativo sobre Slack




<https://www.youtube.com/watch?v=wtrajB1mBPK>


Plan Gratuito:

- Ideal para equipos trabajo
- Acceso a funciones básicas
- Historial de hasta 10.000 mensajes recientes
- 10 integraciones con otras aplicaciones, como Google Drive y Office 365
- Llamadas de voz y videollamadas individuales o con compañeros de equipo
- 5 GB de almacenamiento de archivos


Anexo V: Newsletter Digital



NOVEDADES ACTIVIDADES FUNDACIÓN MORRA SOCIALES




NOVEDADES




Ley de Discapacidad
Nuestro equipo participó de la audiencia pública de la nueva Ley de Discapacidad.

[LEER MÁS](#)




Resolución 544/22
La provincia decretó de interés provincial el Curso de Operador Terapéutico en Adicciones y Salud Mental organizado por la Fundación Morra.


[LEER MÁS](#)



FUNDACIÓN MORRA




ACTIVIDADES



Charla-Debate Ley de Salud Mental
"APLICACIONES PRÁCTICAS DE LA ADECUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LEYES DE SALUD MENTAL VIGENTES"
Dra. Moira Savid.


[LEER MÁS](#)



ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN SITUACIONES DE VIOLENCIA DE GÉNERO.


[LEER MÁS](#)

SOCIALES



Felicitaciones Dra. Noelia Marengo
Recibiendo su diploma de finalización de la Residencia en Psiquiatría del Sanatorio Morra.


[LEER MÁS](#)



Día de la Primavera
Te mostramos todas las fotos del festejo organizado por el servicio de Psiquiatría.

[LEER MÁS](#)

Seguí respetando la **distancia**
Seguí usando el **barbijo**
Seguí **lavandote las manos**



WWW.SANATORIOMORRA.COM.AR

Fuente: Elaboración Propia

NOVEDADES
ACTIVIDADES
FUNDACIÓN MORRA
SOCIALES

NOVEDADES

Me voy a parar para que me veas.
 Le Único que tengo son agradecimientos por

LEY DE DISCAPACIDAD

Ley de Discapacidad

Nuestro equipo participó de la audiencia pública de la nueva Ley de Discapacidad.

LEER MÁS

RESOLUCIÓN 544/22
 MINISTERIO DE SALUD

Resolución 544/22

La provincia decretó de interés provincial el Curso de Operador Terapéutico en Adicciones y Salud Mental organizado por la Fundación Morra.

LEER MÁS

Fuente: Elaboración Propia

Anexo VI: Programa de Formación en liderazgo coach



Quiénes Somos Nuestro Master Coach Director CARRERA DE COACHING ONTOLÓGICO
 Postítulos Nuestro Compromiso Otros Antecedentes

POSTÍTULO EN COACHING EJECUTIVO Y ORGANIZACIONAL

Director del programa: Mgtr. Cr. Miguel Macaluso



Reconocimiento solicitado AACOP/FICOP 10-12-2021

Modulo I: Propósito del aprendizaje del *coaching* ontológico

- Principios y postulados del *coaching* ontológico.
- Aprendizaje ontológico en comunidades de práctica.
- Perspectiva sistémica. La revolución comunicacional. Observador único y múltiple.
- Coherencia ontológica: auto confianza y preparación para afrontar los desafíos.
- La conversación recursiva.
- Agentes de transformación.
- Técnicas para lograr centrado y congruencia personal.

Módulo II: Escuchar con apertura los compromisos

- El escuchar que valida el hablar. Requisitos y enemigos del escucha activa.
- La escucha selectiva. Chequear la escucha recíproca.
- Escuchar sin juzgar ni interrumpir. Achicar la brecha entre el escuchar y el hablar.
- Escucha organizacional. Entrenar el escuchar.
- Las nueve puntas de la confianza interpersonal y organizacional. La auto-confianza.

Módulo III: Ámbito de facilitación para la transformación del *coachee*

- El proceso de transformación ontológico.
- *Coaches* como facilitadores del renacimiento y creadores de futuro. Efecto Pigmalión.
- El lenguaje del poder.
- El aprendizaje como poder. Estrategias de poder: seducción, autoridad y fuerza.
- Condicionantes manifiestos y ocultos del comportamiento. Potencial interno.
- El poder de las conversaciones. Conversaciones privadas y públicas.
- Habilidades conversacionales

- Alteraciones conversacionales: Conversaciones interiores paralizantes, improductivas y dificultosas.
- Conversaciones facilitadoras: conversaciones de indagación y diseño, de innovación, sobre cuestiones subyacentes, de reflexión, de plenitud, acciones acordadas y transformacionales.

Módulo IV: Organizaciones aprendientes

- Competencias necesarias para aplicar los modelos C.E.L.T.A. y C.O.S.A.R.O. en las organizaciones.
- Líderes, liderados y situaciones de liderazgo.
- Liderazgo articulador, co inspirador, co participativo y emocionalmente inteligente.
- Construcción de equipos de alto rendimiento. Motivación trascendental.
- Delegación y *empowerment*. Creatividad e innovación.
- Gestión del tiempo.
- Introducción al *Coaching* desde la sombra o *Shadow Coaching*.
- Oratoria persuasiva.
- *Agile coaching*.
- Negociación estratégica.
- Experiencias compartidas presencialmente por CEOs. y gerentes nacionales e internacionales.

Módulo V: Cierre con prácticas intensivas de conversaciones

Con la supervisión y observación directa de nuestro Máster Coach director realizaremos recurrentes prácticas de conversaciones de *coaching* entre los alumnos para un mejor aprendizaje final. También invitaremos a personas ajenas al curso para prestarse como *coachees* en las intervenciones realizadas por los aspirantes a *coaches* y a otros *coaches seniors* experimentados, para que los alumnos vean diversos estilos de *coacheo*.

Este conversatorio es un espacio que se organiza para que el coach en etapa de certificación vivencie el proceso del *coaching* ontológico y ejercite su futuro rol profesional, logrando consolidar competencias y habilidades y desarrollar actitudes propias del futuro rol de coach.