



Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos  
Trabajo Final de Grado  
Reporte de Caso

**Propuesta para mejorar la comunicación interna y el liderazgo en  
el Sanatorio “Prof. León S. Morra”**

Alumno: Herrera Flavio Alejandro

DNI: 33.964.544

Legajo: VRHU 18340

Tutor de TFG: Muller German Federico

Rio Grande – Tierra del Fuego, Junio de 2022

## Resumen

El presente trabajo final de grado se abocó al estudio del Sanatorio “Prof. León S. Morra” dedicado al tratamiento de las enfermedades mentales y una de las entidades más significativas de la provincia de Córdoba. Sin embargo, se realizó un análisis diagnóstico que permitió observar que una de sus principales problemáticas es su falta de comunicación interna y la ausencia de un liderazgo adecuado para el óptimo funcionamiento de la institución. En base a ello, se diseñó un plan de implementación tendiente a resolver las problemáticas planteadas con el objetivo de optimizar los procesos de trabajo hacia el interior del Sanatorio Morra durante 2023. La relevancia de la propuesta consistió en apuntar a mejorar el desempeño del personal, y a la vez lograr en la organización un cambio cultural que impacte en el clima organizacional incrementando el prestigio y la rentabilidad de la organización.

*Palabras clave:* Comunicación interna – Liderazgo coach – Clima laboral – Cultura organizacional

## Abstract

The present final degree work was devoted to the study of the Sanatorium "Prof. León S. Morra" dedicated to the treatment of mental illness and one of the most significant entities in the province of Córdoba. However, a diagnostic analysis was carried out that allowed us to observe that one of its main problems is its lack of internal communication and the absence of adequate leadership for the optimal functioning of the institution. Based on this, an implementation plan was designed to resolve the problems raised with the aim of optimizing the work processes within the Morra Sanatorium during 2023. The relevance of the proposal consisted in aiming to improve the performance of the staff, and at the same time achieve a cultural change in the organization that impacts the organizational climate, increasing the prestige and profitability of the organization.

*Keywords:* Internal communication – Leadership coach – Work environment – Organizational culture

## Índice

Índice .....	3
Introducción .....	4
Análisis de Situación.....	6
<i>Descripción de la situación</i> .....	6
<i>Análisis del contexto</i> .....	8
<i>Diagnóstico organizacional: Análisis FODA</i> .....	12
<i>Análisis Específico de la Carrera</i> .....	13
Marco Teórico.....	14
Diagnóstico y Discusión .....	17
<i>Declaración del problema</i> .....	17
<i>Justificación del problema</i> .....	17
<i>Conclusión diagnóstica</i> .....	18
Plan de implementación.....	18
<i>Objetivos</i> .....	18
<i>Alcance</i> .....	19
<i>Acciones concretas a desarrollar</i> .....	19
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	25
<i>Evaluación</i> .....	26
Conclusiones .....	27
<i>Recomendaciones</i> .....	29
Referencias Bibliográficas .....	29
<i>Libros y papers</i> .....	29
<i>Leyes y resoluciones</i> .....	31
<i>Páginas web</i> .....	31
Anexos .....	33
<i>Anexo 1: Tabla de verificación</i> .....	33
<i>Anexo 2: Información financiera de la empresa</i> .....	34
<i>Anexo 3: Encuesta de evaluación</i> .....	34
<i>Anexo 4: Cuestionario de liderazgo</i> .....	35

## Introducción

Para el presente trabajo final de grado se procedió al estudio del Sanatorio Morra. El Sanatorio “Prof. León S. Morra” se aboca al tratamiento de las enfermedades mentales desde el año 1927 en forma privada, y lleva el nombre de su fundador. La elección responde a que estamos ante la presencia de una de las entidades más significativas de la provincia de Córdoba en su materia, siendo una institución modelo de progreso, disrupción paradigmática e influencia a lo largo de su existencia. Si bien su objetivo fundacional consistió en establecerse como una “clínica de reposo”, a partir de 1960 se hizo evidente la necesidad de incorporar consultorios externos, primero funcionando en la zona céntrica de la ciudad y que luego, a causa de la demanda y la necesidad de centralizar su atención, debieron trasladarse definitivamente al barrio Urbe, próximo al actual barrio Cerro de Las Rosas, de donde deriva su apodo de “Clínica de Las Rosas”.

Su fundador, el Profesor Morra, se dedicó a varios estudios: se recibió de farmacéutico, se desempeñó en el área de cirugía de la UNC, también ejerció como docente en la cátedra de Psiquiatría de la Facultad de Ciencias Médicas, e incluso llegó a ser rector en 1924 y en 1945. No solo fue influyente en la vida académica, sino que además ocupó el cargo de intendente municipal en el año 1918, hechos que motivaron a que, años más tarde, la clínica fuera renombrada con su nombre.

Durante la época de ejercicio del doctor, la psiquiatría no se encontraba tan avanzada como en estos tiempos, por lo que una de las primeras intervenciones ideológicas del Profesor Morra fue la de retirar el calificativo de “alienados” que se utilizaba para referirse a los pacientes. Precisó además, en distintas conferencias, que se debía reformular y crear una nueva legislación que contemplara la condición de los pacientes tratados, y que este encuadre legal debía referirse a la organización en los apartados públicos como privados. Debía reglamentarse inspección y vigilancia de los mismos tutelados por el Estado.

Además, recomendaba la internación de las personas insanas, garantizando sus derechos y prestando especial atención a la intervención del Poder Judicial. Instó a prestar atención médica científica y humanitaria a los criminales, ya sea que su problema mental fuese previo o posterior a su reclusión. Abogó también porque se fomentara y organizara

la especialidad de la Medicina Legal. Hoy en día, muchas de sus propuestas se encuentran plasmadas en la “Ley de Salud Mental N° 9848 de la Provincia de Córdoba”.

A lo largo de su vida, el Profesor Morra continuó generando varias transformaciones fundamentales: sustituyó el nombre de los establecimientos en sentidos trascendentales, brindó servicios asistenciales, clasificó las enfermedades de una forma novedosa y realizó modificaciones en los tratamientos que se brindaban a los pacientes, como es el caso de la eliminación de la forma violenta de controlar a los mismos. Su hijo Carlos Morra continuó sus pasos desempeñándose como profesor de Psiquiatría de la UNC y director del establecimiento que lleva su apellido, haciéndose cargo de la institución junto con su hermano León al fallecer su padre en el año 2003.

Las problemáticas observadas en el Sanatorio se deben en gran medida a la ausencia de un departamento de recursos humanos, lo cual afecta a la parte administrativa, que se ve obligada a atender a cuestiones que no le corresponde, pero principalmente evidencia deficiencias en el liderazgo que se utiliza en la organización, provocando falta de delegación de autoridad, deficiencias en el proceso de toma de decisiones, ausencia de capacitación del personal, y comunicación deficiente.

Asimismo, se observa que el segmento de mercado de clientes no tiene procesos apropiados de fidelización y feedback. No hay normas estandarizadas de negociación, tanto para proveedores como para el público objetivo, y el departamento contable no tiene sistema para control diario y/o seguimiento actualizado, lo que pone en evidencia la falta de organización interna de la empresa.

En cuanto al liderazgo, se destaca la investigación realizada en Mar del Plata por Olmos (2020), quien profundizó en el impacto del Liderazgo en lo que respecta a la retención del talento en el ámbito de la salud, y el escaso conocimiento que se tiene sobre este tema en las áreas de Recursos Humanos, particularmente en lo que se refiere a los/as enfermeros/as profesionales. A través de una investigación empírica, descriptiva y no experimental, se evaluó la relación entre “las estrategias de intervención enfocadas en el equipo de trabajo que desarrollan los Jefes de Unidad de Enfermería, y la retención del recurso humano de enfermería del Hospital Privado de Comunidad de la ciudad de Mar del Plata, provincia de Buenos Aires, Argentina” (p.5), con el objeto de generar una propuesta competitiva y sostenible que responda a las necesidades de los colaboradores.

En relación a la comunicación interna, Poccioni (2019) publicó en La Plata (Buenos Aires) un artículo en el que alude a las investigaciones recientes en relación a esta temática, destacando las que han sido llevadas a cabo en organizaciones hospitalarias, y dando cuenta de la relación evidenciada entre la comunicación y la calidad de la atención ofrecida, entre otras cuestiones. A partir de este relevamiento, se hizo posible establecer diversas variables de análisis, perspectivas teóricas y nuevas formas de abordaje en lo que respecta a la comunicación en este tipo de organizaciones.

Finalmente, Pelitti (2016) analizó las estrategias de comunicación interna y externa de 11 hospitales públicos bonaerenses de la Región Sanitaria XI, describiendo las mismas con la intención de reconocerlas, dado que se trata de un ámbito que no ha sido debidamente explorado. El diagnóstico alcanzado exige la implementación de acciones tendientes a fortalecer la comunicación mediante departamentos que trabajen en pos de fortalecer los vínculos con los usuarios, con la comunidad en general, y principalmente, entre los propios profesionales de la salud.

Los antecedentes que se han incluido aluden a la importancia de la comunicación interna y de la implementación de un liderazgo adecuado para gestionar el talento humano, dado que de esa manera los colaboradores se encuentran más dispuestos a atender de manera óptima a los problemas de los pacientes. Por ende, la relevancia del caso se fundamenta en la necesidad social de lograr un buen funcionamiento interno en el Sanatorio Morra, utilizando para ello el aporte de un adecuado plan de acción, que a su vez pueda ser utilizado en otras organizaciones para resolver problemáticas similares.

## **Análisis de Situación**

### *Descripción de la situación*

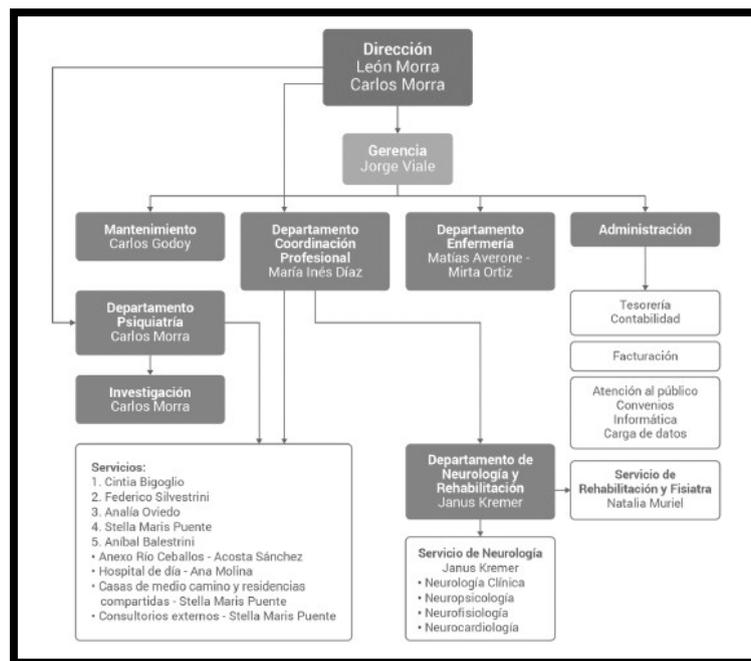
Desde sus comienzos hasta el momento actual, el Sanatorio Morra fue creciendo y modificando su estructura edilicia en un entorno de amplios parques verdes donde se respira un ambiente de paz. De hecho, la Visión de la institución apunta a llegar a convertirse en una institución modelo en lo que respecta a salud mental, mientras que la Misión se orienta a

“Llevar adelante la tarea de generar una mejor calidad de vida para sus pacientes desde la prevención, el tratamiento y la asistencia; para su recuperación personal y su reinserción en los distintos ámbitos. Las principales herramientas de esta institución son el compromiso con la persona, la capacitación junto a la investigación constante y el compromiso humano de sus profesionales, todo enmarcado en un entorno contenedor.” (Sanatorio Morra, s. f., <https://goo.gl/RBmDPN>).

Sin embargo, se ha visto que el Sanatorio no cuenta con un departamento específico de Recursos Humanos (figura 1), lo cual se opone a la idea de compromiso con la persona expresada previamente. Es decir, se cuida a los clientes externos pero no se hace lo mismo con los clientes internos.

Figura 1.

*Organigrama*



Fuente: Sanatorio Morra (s. f.)

Por ende, se realizan a continuación los análisis necesarios para identificar los factores internos y externos que influyen sobre el desempeño de la organización, a fin de lograr determinar cuál es la estrategia necesaria para dar solución a la problemática observada. En este sentido, el análisis PESTEL permitirá analizar el macroentorno,

mientras que la herramienta conocida como Las cinco fuerzas de Porter definirá el microentorno de la organización, y el análisis interno se reflejará por medio del FODA.

### *Análisis del contexto*

Figura 2.

#### *Resumen de Análisis PESTEL*



Fuente: Elaboración propia (2022)

#### *Factores Políticos:*

Las políticas de gobierno en Argentina suponen una influencia para las empresas en relación a los impuestos, las leyes laborales y las tarifas que se deben abonar (Gimbert, 2010). En este sentido, la crisis económica causada por la pandemia de COVID-19, ha generado una gran incertidumbre que se suma a las noticias sobre la guerra en Europa y produce inevitables consecuencias a mediano y largo plazo. Si bien el Banco Mundial indicó que Argentina podría crecer hasta un 3,6% durante 2022, el aumento de la inflación podría impactar negativamente, llevando la cifra apenas al 0,8% durante 2023<sup>1</sup>.

En lo que refiere al sector de salud mental, cabe mencionar que se encuentra en vigencia la Ley N°26657 desde el año 2010, la cual percibe un presupuesto determinado por parte del gobierno nacional. Asimismo, el Censo 2022 implica un importante gasto a

<sup>1</sup> Política Argentina (19/4/2022). Recuperado de <https://www.politicargentina.com/notas/202204/43654-fmi-mejoran-las-proyecciones-economicas-de-argentina-para-el-2022.html> (Consulta: 15/4/2022)

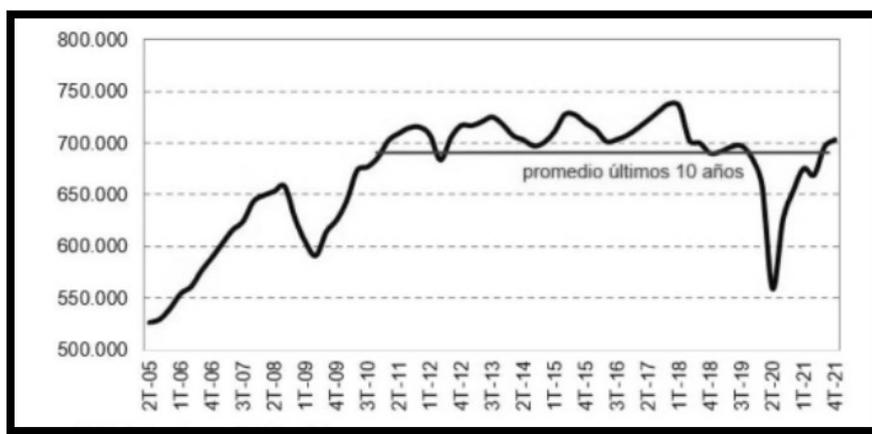
nivel nacional, aunque se espera que pueda ser de ayuda para dar respuesta a las necesidades poblacionales.

*Factores Económicos:*

El PBI argentino también resultó afectado por la pandemia de COVID-19<sup>2</sup>, además de que se estima para 2022 una inflación del 48% y una tasa de desempleo que alcanzaría el 9,2 por ciento (Política Argentina, 2022). El PBI, por su parte, es actualmente un 15% menor al que hace 10 años, tal como puede verse en la figura 3, aunque el consumo comienza a verse favorecido en los últimos meses por el ingreso de turistas al país<sup>3</sup>. A pesar de ello, casi un tercio de la población argentina vive actualmente bajo el umbral de pobreza, mientras que gran parte de ella se encuentra al límite<sup>4</sup>. En el sector de salud, las medidas del Gobierno incluyeron recursos para la compra de insumos y equipamiento, junto con una ayuda económica a los trabajadores de la salud<sup>5</sup>.

Figura 3.

*Argentina: Producto Bruto Interno Periodo 2005-2021*



Fuente: Infobae (14/2/2022)

<sup>2</sup> La Nación (6/5/2020). Recuperado <https://www.lanacion.com.ar/economia/marcos-lavagna-70-del-pbi-dos-tercio-nid2362264> (Consulta: 15/4/2022)

<sup>3</sup> Infobae (14/2/2022). Recuperado de <https://www.infobae.com/opinion/2022/02/14/la-politica-argentina-ante-una-responsabilidad-historica/?msclkid=45f49393c08c11ecb264f42bbd8ae7a4> (Consulta: 15/4/2022)

<sup>4</sup> Chequeado (2019). Recuperado de <https://chequeado.com/ultimas-noticias/espert-casi-un-tercio-de-la-poblacion-argentina-en-los-ultimos-30-anos-ha-estado-bajo-la-linea-de-pobreza/?msclkid=c2f7aa31cff011ec9d3a40770fd9214> (Consulta: 15/4/2022)

<sup>5</sup> La Nación (12/7/2020). Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/coronavirus-pandemia-y-su-impacto-en-el-sector-privado-de-salud-nid2394943/?msclkid=fe35f59fcfef11ec8fcad5b22069a58e> (Consulta: 15/4/2022)

### *Factores Sociales:*

La problemática económica que atraviesa el país influye en el ámbito social, dado que son más de 700 mil personas las que se han quedado sin trabajo y casi 2 millones tienen empleos con los que no llegan a cubrir sus necesidades básicas<sup>6</sup>.

Cabe destacar que, de los 46 millones de habitantes que se estima que hay en el país (INDEC, 2010), un gran porcentaje sufre de depresión, ansiedad, ataques de pánico, y otros trastornos de tipo psicológico y psiquiátrico (OMS, 2017, s.p.).

### *Factores Tecnológicos:*

Las organizaciones deben adaptarse a los cambios tecnológicos mediante el uso de nuevas herramientas, de modo de facilitar su actividad y la de los usuarios. En Córdoba, la Ley N°10.564/2018 llamada “Programa Conectividad Córdoba” ofrece un acceso equitativo a las tecnologías de la información y de la comunicación en toda la provincia, lo que permite que los hospitales puedan manejar historias clínicas digitales como parte de los cambios incorporados en los últimos tiempos (Sanatorio Morra, s.f.)

### *Factores Ecológicos:*

Las regulaciones ambientales a las que se debe atender en el ámbito de la salud, incluyen la Ley General del Ambiente N° 25.675 (2002), la cual indica líneas de acción tendientes al cuidado del ambiente, la biodiversidad y el uso racional y eficiente de los recursos existentes, dado que las cuestiones ambientales repercuten en la salud de las personas y se consideran indispensables para asegurar el bienestar de la población.

### *Factores Legales:*

Cabe mencionar las siguientes leyes que se relacionan con la actividad que desarrolla el Sanatorio:

- La Ley de Salud Mental N° 26.657 (2010) tiene como objetivo “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

---

<sup>6</sup> Infobae (25/4/2021). Argentina 2021: menos trabajo y menos trabajadores. Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/opinion/2021/04/25/argentina-2021-menos-trabajo-y-menos-trabajadores/> (Consulta: 15/4/2022)

nacional” (Art.1), tomando en consideración los “Principios de Naciones Unidas para la Protección de los Enfermos Mentales y para el Mejoramiento de la Atención de Salud Mental”, junto con la “Declaración de Caracas de la Organización Panamericana de la Salud y de la Organización Mundial de la Salud, para la Reestructuración de la Atención Psiquiátrica dentro de los Sistemas Locales de Salud”. Cabe destacar que, según se define en el Art. 3º,

“Se reconoce a la salud mental como un proceso determinado por componentes históricos, socio-económicos, culturales, biológicos y psicológicos, cuya preservación y mejoramiento implica una dinámica de construcción social vinculada a la concreción de los derechos humanos y sociales de toda persona. Se debe partir de la presunción de capacidad de todas las personas. En ningún caso puede hacerse diagnóstico en el campo de la salud mental sobre la base exclusiva de:

- a) Status político, socio-económico, pertenencia a un grupo cultural, racial o religioso;
- b) Demandas familiares, laborales, falta de conformidad o adecuación con valores morales, sociales, culturales, políticos o creencias religiosas prevalecientes en la comunidad donde vive la persona;
- c) Elección o identidad sexual;
- d) La mera existencia de antecedentes de tratamiento u hospitalización”.

Asimismo, las adicciones deben ser abordadas dentro de este contexto, es decir, como parte integrante de las políticas de salud mental, por lo que, quienes denoten consumo problemático de drogas, legales e ilegales, gozan de iguales derechos y garantías en su relación con los servicios de salud.

- La Ley N° 26.529 (2009) sobre los Derechos de los Pacientes menciona que los derechos que resultan esenciales en la relación entre el paciente y los profesionales de la salud, son los siguientes: “a) Asistencia sin menoscabo y distinción alguna; b) Trato digno y respetuoso con sus convicciones personales y morales, socioculturales, de género, de pudor, y a su intimidad; c) Intimidad y estricto respeto por la dignidad humana y la autonomía de la voluntad; d) Confidencialidad en la elaboración o manipulación de la documentación clínica; e) Autonomía de la Voluntad para aceptar o rechazar

determinadas terapias o procedimientos médicos o biológicos, con o sin expresión de causa; f) Información Sanitaria vinculada a su salud; g) Interconsulta Médica, a fin de obtener una segunda opinión sobre el diagnóstico, pronóstico o tratamiento relacionados con su estado de salud.” (Art.2)

- El “Manual de Recursos de la OMS sobre Salud Mental” (OMS, 2006) es una guía dirigida a las organizaciones que trabajan bajo la legislación relacionada con la salud mental. Dado que puede ser utilizada a nivel internacional, no se trata de un modelo aplicable a cualquier país, sino un apoyo para incorporar los principios más importantes de la legislación.

- Los “Requisitos generales y tipificación para la habilitación de establecimientos asistenciales en el ámbito de la provincia de Córdoba” (2012) se establecen a partir del Decreto 33/08 e incluyen lo referente a Clínicas, Sanatorios u Hospitales definidos como: “Unidad funcional en la que, bajo una dirección médica, se ofrece un conjunto de prestaciones asistenciales, incluida la internación, debiendo contar con un plan de formación y capacitación continua de sus recursos humanos” (Ministerio de Salud, 2012, Art.1).

#### *Diagnóstico organizacional: Análisis FODA*

Es importante en esta instancia realizar un diagnóstico interno de la institución, a fin de vincular la información obtenida con las fortalezas y debilidades que presenta el Sanatorio Morra, las cuales se explicitan en la figura 4.

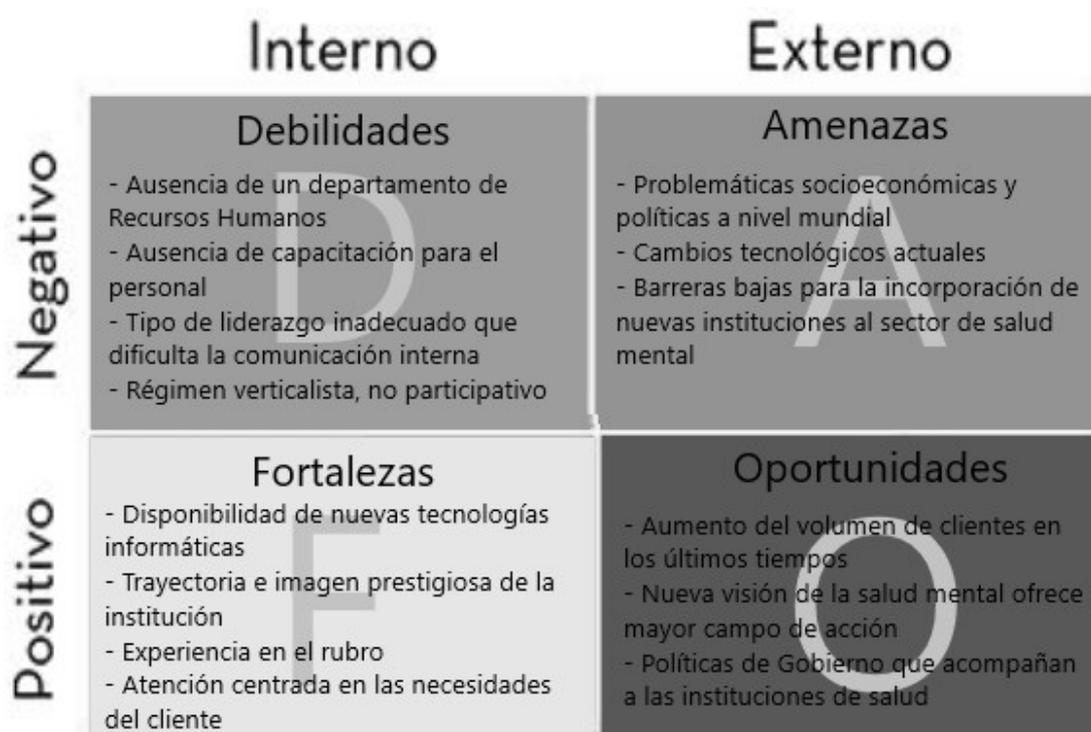
Para poder resolver los problemas de comunicación de la institución, se hace necesaria en primer lugar la creación de un departamento de Recursos Humanos capaz de transmitir la información en forma coherente, pero es evidente que esto no puede resolverse de un momento a otro.

Sin embargo, es también en este departamento desde donde se podrán realizar acciones que permitan adoptar otro tipo de liderazgo en la organización, evitando las actitudes que dificultan las tareas colaborativas, el aporte de propuestas y sugerencias, la expresión de necesidades, la participación general y el compromiso de todos los miembros de la empresa.

De esta manera, sería posible para el Sanatorio Morra aprovechar las oportunidades que se le presentan, integrando la gestión de los recursos humanos a sus condiciones actuales de competitividad, que sumadas al prestigio y experiencia de la organización, podrían dar como resultado una importante ventaja sobre sus competidores.

Figura 4.

*Resumen de Análisis FODA*



Fuente: Elaboración propia (2022)

#### *Análisis Específico de la Carrera*

La visión como profesional permite destacar que el prestigio de la institución se relaciona con la atención hacia los clientes externos a causa de su trayectoria y experiencia. En lo que respecta a la información obtenida, se puede observar que el personal no cuenta con un desarrollo de carrera hacia el interior de la organización, ni tampoco un plan de beneficios o un liderazgo adecuado como para sentirse motivado hacia el óptimo cumplimiento de sus tareas. Por el contrario, los mandos medios y altos

denotan un manejo exclusivo de la autoridad desde una postura verticalista que no permite el aporte de ideas nuevas por parte de los colaboradores, que son quienes mejor perciben las necesidades en el trabajo diario.

Sumado a ello, y en parte como consecuencia de lo mencionado, la comunicación no es eficaz ni eficiente, dado que la información no llega a todos los sectores en tiempo y forma ni de la manera correcta cuando se imparte de manera descendente, y mucho menos entre los diferentes sectores de la organización.

Es evidente que de esta manera la empresa se expone a problemáticas mayores, tales como un clima deficiente que se refleja en la atención al personal, afectando de manera negativa la tan lograda reputación del Sanatorio. En este sentido, es que se hace necesario realizar un diagnóstico que permita identificar las mejores estrategias a aplicar, de manera de ofrecer una solución a la empresa mientras que resuelve suproblema de creación de un departamento específico de Recursos Humanos. Es impensado que, hoy en día, una institución de tales características no cuente con uno, y no haya iniciado acciones para generarlo.

Sin embargo, se entiende que al momento de su fundación las realidades empresariales eran muy diferentes, y como empresa familiar puede haber tenido la tendencia de continuar sin grandes modificaciones. Pero a la fecha, se hace evidente la necesidad de un cambio cultural que permita al Sanatorio Morra avanzar hacia una mayor profesionalización de su gestión interna.

## **Marco Teórico**

El marco teórico profundiza en los conceptos necesarios para situar la temática en un diálogo de autores, particularmente en lo que respecta a la comunicación, comunicación interna y comunicación en el ámbito hospitalario, liderazgo y liderazgo coach, temática puntual de este reporte de caso.

Dadas las actuales tendencias de desarrollo tecnológico, cultura y económico del el siglo XXI en el actual mundo globalizado, la comunicación es una herramienta estratégica que contribuye a propiciar la motivación y a enlazar a todos los miembros de

la organización, impactando en esta y en todos sus componentes (Arboleda Naranjo, 2017).

Como menciona Van Riel (2018), la comunicación que se lleva a cabo en las organizaciones hace referencia al conjunto de acciones que permiten generar y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros utilizando diversos instrumentos y estrategias que permitan una adecuada información y motivación para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, ya sea de forma descendente, es decir, de los mandos altos hacia los demás colaboradores, de forma ascendente, es decir, a la inversa, y de manera horizontal (entre pares).

La comunicación interna posee un potencial incalculable para la gestión del personal y el aumento de la productividad en las organizaciones, dado que es la responsable de evitar o revertir conflictos internos entre los colaboradores o con los mandos altos, además de crear lazos de fidelidad y confianza entre los diferentes miembros de la empresa (Brönstrup, Godoi y Ribeiro, 2007).

Puede decirse que en el último tiempo se ha acentuado el desarrollo de esta herramienta en las instituciones (Costa, 2011), y al respecto Bustamante (2012) sostiene que esto sucede gracias a que “los públicos internos (empleados) se deberían constituir en uno de los públicos principales para las organizaciones” (p.88).

Para Medina (2012), en cambio, la comunicación interna es indispensable para cualquier organización debido a su carácter estratégico que favorece el logro de objetivos globales, como ser un incremento en la reputación y la imagen positiva de la empresa, hecho que justifica el costo de crear un área específica que se ocupe de la comunicación hacia el interior de la organización.

Asimismo, hoy en día existen posibilidades tecnológicas de realizar diversos tipos de contenidos para mantener la atención de los públicos (Estrella, 2020), por lo cual “la gestión de la comunicación interna pasa a ser también una cuestión de responsabilidad social corporativa” (Xifra, 2020, p.6) de suma importancia para preservar el bienestar de los colaboradores.

Se debe hacer una mención especial a lo concerniente a la comunicación en instituciones hospitalarias en lo que respecta al ámbito interno, como una forma de gestionar las necesidades de la organización. Como menciona Sánchez (2011), “los centros asistenciales y los hospitales públicos y privados necesitan comunicarse con sus

públicos internos” (p.11). Asimismo, el autor sostiene que la comunicación, en los centros asistenciales, “resulta fundamental para la convivencia y el trabajo eficiente, teniendo en cuenta la diversidad de perfiles profesionales con los que se cuentan y las múltiples líneas de mando y múltiples metas que coexisten en función de los grupos profesionales” (Sánchez, 2011, p.11).

En otras palabras, puede decirse que la comunicación constituye “la piedra angular para que se produzcan los fenómenos de cambio necesarios para la gestión del conocimiento y la innovación en la organización hospitalaria, obteniendo mejores resultados en productividad y satisfacción de los clientes externos e internos” (Prieto y Olmo, 2010, p.6).

Cabe mencionar que las herramientas tecnológicas de que se dispone hoy en día, como es el caso de los grupos de chat telefónico o las plataformas de videoconferencias, junto con otras herramientas analógicas y digitales (Barquero, Rodríguez y González, 2018), permiten generar un fuerte sistema de comunicación interna que facilite el intercambio entre los miembros de la empresa.

Por su parte, el uso de las redes sociales también puede utilizarse para difundir información de interés a los colaboradores, y no solo al público externo (Huanga y Di Staso, 2020). De esta manera se profundiza la proximidad entre la empresa y los empleados, tal como sostienen Costa Sánchez y López García (2020).

En este sentido, Jiménez y Villanueva (2018) hacen mención al concepto de liderazgo, indicando su importante protagonismo dada la influencia que ejerce en los colaboradores con los que entra en contacto. Se debe destacar que los modelos actuales de liderazgo difieren de los modelos tradicionales principalmente en las conductas adoptadas por los líderes, quienes se esfuerzan por generar mayores valores ideológicos y morales en sí mismos y en sus seguidores. De hecho, Gil, Alcover, Rico y Sánchez (2011) sostienen que su principal tarea es ayudar a su equipo a lograr su máximo rendimiento.

Las competencias que Alles (2005) destaca en el líder de un grupo, de manera de poder arribar al cumplimiento de objetivos concretos, son: la responsabilidad, la confianza, la coherencia, el compromiso y la comunicación. Si bien hay diferentes tipos de liderazgo, Barreto y Azeglio (2013) sugieren que el liderazgo coach es el que brinda mayor espacio para la innovación, la creatividad, y la generación de vínculos

emocionales, dado que promueve el trabajo en equipo y el apoyo mutuo desde la búsqueda de un logro común.

Desde los años '90, menciona Anzorena (2019), este tipo de liderazgo ayuda a fomentar el desarrollo personal y grupal de los colaboradores, entrenando a las personas en habilidades blandas además de las competencias específicas que requiere la tarea. Entre las primeras, se destaca la comunicación.

A modo de cierre, cabe destacar que la gestión de la comunicación interna, de la mano de un tipo de liderazgo adecuado, exige la implementación de nuevas herramientas y canales adaptados a los diferentes públicos internos, de manera de lograr la misma confianza en los colaboradores que se busca generar en los pacientes.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

Los problemas que se observan en la organización, se relacionan con la ausencia de un departamento de Recursos Humanos, lo que genera una dificultad para la resolución de situaciones disruptivas basadas en un inadecuado tipo de liderazgo y en fallas detectadas en la comunicación interna. Los canales de comunicación utilizados resultan ineficaces, el liderazgo de tipo tradicional fomenta una comunicación verticalista, el trabajo en equipo es inexistente, hay pocas oportunidades de fomentar la creatividad e innovación, y no se potencian las habilidades blandas de los colaboradores.

### *Justificación del problema*

Considerando que las problemáticas identificadas hacia el interior del Sanatorio podrían incrementarse en caso de no encontrar una solución adecuada en tiempo y forma, se observa la necesidad de disponer de personal idóneo en la gestión del talento humano. De este modo, se hará posible aumentar el compromiso de los empleados para con el Sanatorio, incrementando su sentido de pertenencia y mejorando de esa manera el clima laboral que se vive interiormente en la organización.

En cuanto a las herramientas tendientes a mejorar la comunicación, se debe aprovechar la tecnología actual, tal como se ha mencionado en el marco teórico, dado que

hoy en día existen novedosas herramientas a utilizar que permiten optimizar las comunicaciones, evitando conflictos internos que repercutan en lo externo.

Asimismo, la posibilidad de hacer un cambio en el tipo de liderazgo, podría ayudar a la organización en el empoderamiento de los colaboradores, haciéndolo partícipes de las tomas de decisiones y comprometiéndolos en su formación continua para un mejor desarrollo de sus capacidades y un crecimiento interno de la empresa.

### *Conclusión diagnóstica*

Según lo mencionado previamente, se recomienda la implementación de un plan de acción tendiente a optimizar la comunicación interna en el Sanatorio Morra, junto con una capacitación para los mandos altos en liderazgo coach, con el objeto de lograr en la organización un cambio cultural que mejore el clima organizacional y favorezca el crecimiento de la empresa.

La implementación de esta propuesta podría redundar a su vez en un beneficio económico, a causa del mayor compromiso de los empleados, observable en un descenso en las tasas de ausentismo y un aumento en la productividad. En otras palabras, se trata de un beneficio mutuo, dado que al pensar en su público interno, la empresa indirectamente se genera un bien a sí misma, concepto que muchas veces las organizaciones tardan en comprender.

Por último, cabe mencionar que la propuesta de implementación de un plan de comunicación interna no se reduce a las problemáticas mencionadas, sino que podría influir favorablemente en otros aspectos de la empresa que no se han tenido en cuenta en este reporte de caso, descubriendo sus beneficios una vez puesto en práctica.

## **Plan de implementación**

### *Objetivos*

#### *Objetivo general*

Optimizar los procesos de trabajo hacia el interior del Sanatorio Morra, a través de una estrategia de comunicación interna cuyos ejes sean el liderazgo coach y el trabajo en equipo, a implementar durante el año 2023.

### *Objetivos específicos*

Establecer mecanismos adecuados de intercambio de información entre los niveles superiores e inferiores de la empresa, organizando reuniones mensuales de equipos por áreas y con la dirección.

Optimizar las prácticas comunicacionales en la empresa y modificar favorablemente el clima de la organización, brindando cursos de capacitación en liderazgo coach a los mandos medios de la empresa.

Potencializar las capacidades del personal y el funcionamiento de la organización, implementando una capacitación para todo el personal en lo que respecta a trabajo en equipo.

### *Alcance*

El alcance incluye la implementación de herramientas de Recursos Humanos junto con estrategias que permitan resolver la problemática que presenta el hospital.

El horizonte temporal se estima en seis meses a partir del inicio de la propuesta, pautado para el mes de enero de 2023.

En cuanto al ámbito geográfico, el plan es diseñado para ser implementado dentro de las instalaciones del Sanatorio Morra, situado en Córdoba, Argentina.

### *Acciones concretas a desarrollar*

Luego del estudio realizado sobre el funcionamiento de la organización, se ha logrado observar la manera en que afectan a su correcto desarrollo las debilidades que presenta. A su vez, se destacan algunas fortalezas que han resultado en un crecimiento sostenido en la organización, esperando que la implementación del presente plan de comunicación interna aumente la eficiencia del trabajo de los colaboradores. A esto se suma la importancia de capacitar en liderazgo a los mandos medios y altos, con el objetivo de potenciar el aprendizaje de cada empleado e incrementar el rendimiento de la organización en todas las áreas.

#### *Plan N° 1: Comunicación e información*

Facilitar la comunicación puede aportar beneficios en cuanto a las decisiones más importantes, produciendo una retroalimentación a los niveles superiores, mientras que a

nivel horizontal aporta una mejora al clima laboral, pues se nutre de la comunicación ascendente. De esta manera, además de mantener correctamente informado a todo el personal, se refuerzan valores como el compañerismo y el trabajo en equipo, lo que repercute en el desempeño de la empresa.

- *Actividad 1:* Organizar reuniones mensuales de equipos por áreas, dirigidas por cada encargado, donde se tome en cuenta la opinión de los trabajadores.

En estas reuniones participará todo el personal efectivo del Sanatorio, incluso los profesionales que cumplen tareas específicas, por lo que deberán ser convocados una vez al mes en un horario extra al de su desempeño laboral.

Los temas a tratar serán específicos de cada área, los que requiera cada sector, y en caso de no haber ninguna temática emergente, se aprovechará el espacio para profundizar en las necesidades del personal, su satisfacción laboral, los problemas comunicacionales, el liderazgo, entre otros.

El sitio donde se realizarán los encuentros dependerá de la cantidad de trabajadores que deban reunirse, pudiendo utilizarse la sala de reuniones o el salón comedor, en horarios que no afecten al uso diario de este espacio.

- *Actividad 2:* Establecer reuniones periódicas entre los encargados de áreas y la dirección, a fin de comprobar el adecuado funcionamiento de los canales de comunicación e información. Para ello, podrá utilizarse como herramienta la tabla de verificación que se adjunta en el Anexo 1.

*Recursos y costo:* 4 horas de trabajo mensuales durante los 6 meses de duración de la propuesta (total 24 horas). El presupuesto se estima en \$120000 (considerado como la disminución en la productividad ocasionada por el tiempo que los trabajadores se encuentran abocados a otra tarea, calculado según información financiera de la empresa, disponible en el Anexo 2). Los recursos físicos y tecnológicos necesarios se encuentran disponibles en la organización.

*Evaluación:* Previamente a la implementación de la propuesta, se realizará la encuesta que se adjunta en el Anexo 3 de manera diagnóstica, la cual será repetida luego de los 4 meses de la puesta en práctica de las reuniones, de manera de evaluar si hubo

mejoras en lo que respecta a la comunicación e información dentro del Sanatorio. Esta encuesta podrá repetirse hacia el final de la implementación, de manera de observar el impacto total de la propuesta.

*Limitaciones:* Es posible que algunos profesionales no se encuentren disponibles para participar de las reuniones, especialmente los que no estén cumpliendo horario de manera efectiva dentro del Sanatorio. Por ello, puede ser necesario enviar la encuesta diagnóstica vía email y establecer un contacto posterior de manera de recuperar sus opiniones acerca de los cambios ocurridos en la institución.

#### *Plan N° 2: Capacitación en liderazgo coach*

Establecer un correcto liderazgo es una forma de potenciar el funcionamiento de la estructura organizativa, partiendo de la autoridad moral y de la competencia de cada integrante de la organización, realizando virtudes como la colaboración, la eficiencia, el conocimiento sobre su trabajo, y el objetivo de la organización en general. Se pretende, entonces, generar en las personas la intención de convertirse en líderes positivos y estimular a su vez a que los colaboradores los imiten en este sentido.

- *Actividad 1:* Capacitación para los mandos medios dictada por un Licenciado en Recursos Humanos, específicamente en lo que refiere al liderazgo coach, para revisar su accionar y actualizar sus conocimientos en el área.

De los 97 empleados en relación de dependencia y 190 profesionales y personal de apoyo técnico que posee el Sanatorio, más del 50% posee un título que lo habilita para estar a cargo de un sector, por lo cual se considera de importancia su participación voluntaria en la capacitación.

En el caso de las personas que ocupan actualmente un puesto jerárquico, la capacitación será obligatoria, con la finalidad de fomentar el desarrollo de sus habilidades blandas, potencializando las técnicas de trabajo y optimizando los factores que impactan de manera positiva en el clima laboral.

Algunos de los temas a tratar en los encuentros se detallan a continuación:

- Liderazgo
- Empoderamiento

- Autonomía
  - Rendimiento mejorado
  - Comunicación asertiva
  - Coaching Organizacional
  - Coaching Directivo
  - Clima laboral
  - Competencias blandas
  - Sistemas de aprendizaje
  - El éxito en el equipo
- *Actividad 2:* Optimizar las prácticas comunicacionales entre pares, de manera de modificar favorablemente el clima de la organización.

Para ello, se revisarán los usos actuales de los diferentes canales de comunicación interna (Intranet, Emails, Eventos, RRSS Corporativas, Chats, Blog, Revista, Televisión, Buzón de sugerencias, Teléfono, Cartelería, Reuniones, Tablón de anuncios), optimizando su funcionamiento luego de determinar la idoneidad de cada uno de ellos para las diferentes tareas y necesidades del Sanatorio, y eligiendo aquellos que resulten más oportunos.

*Recursos y costo:* Se estiman 4 horas semanales de trabajo del Licenciado en Recursos Humanos durante 2 meses (total 32 horas), lo que alcanza un presupuesto de \$128000<sup>7</sup>, a lo cual debe sumarse el material para capacitación (lapiceras, anotadores, etc.), con un costo de \$12000<sup>8</sup>, por lo cual el total del plan es de \$140000.

Los recursos físicos y tecnológicos necesarios se encuentran disponibles en la institución. El sitio donde se realizarán los encuentros dependerá de la cantidad de trabajadores que deban reunirse, pudiendo utilizarse la sala de reuniones o el salón comedor, en horarios que no afecten al uso diario de este espacio.

---

<sup>7</sup> <https://unate.org/educacion/cuanto-es-el-sueldo-de-un-licenciado-en-recursos-humanos>

<sup>8</sup> [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-933654318-10-anotadores-10-lapiceras-personalizados-miraculous-JM#position=10&search\\_layout=stack&type=item&tracking\\_id=d071c8d5-7b74-4036-a9d9-83bde682eb36](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-933654318-10-anotadores-10-lapiceras-personalizados-miraculous-JM#position=10&search_layout=stack&type=item&tracking_id=d071c8d5-7b74-4036-a9d9-83bde682eb36)

*Evaluación:* La evaluación de este programa se realizará mediante el Cuestionario de liderazgo propuesto por Ruiz Díaz (2013) que se adjunta en el Anexo 4, luego de los 2 meses de la capacitación.

*Limitaciones:* Las limitaciones en este punto pueden ser de aspecto técnico, por ejemplo, que algún colaborador no disponga o no conozca el uso de algunos de los canales que se deciden utilizar en pos de una mejor comunicación. En este caso, puede ser necesario implementar una breve capacitación para que todos los usuarios puedan comunicarse y recibir información de manera efectiva.

### *Plan N° 3: Optimización del trabajo en equipo*

Una vez implementado un tipo de liderazgo capaz de causar un efecto positivo en los colaboradores y de generar resultados visibles, se debe potenciar en la organización el trabajo en equipo a través de las herramientas que se encuentren a disposición, generando vínculos emocionales entre las personas que favorezcan la negociación y la solución de conflictos.

- *Actividad 1:* Capacitación para todo el personal en lo que respecta a trabajo en equipo dictada por un Licenciado en Recursos Humanos, de modo de potencializar las capacidades de cada uno y optimizar el funcionamiento de la organización.

La misma será realizada en el comedor o en la sala de reuniones del Sanatorio, en diferentes horarios para no superponer a los equipos de trabajo. En estos encuentros, se trabajará sobre los siguientes aspectos:

- Conocimiento de las capacidades de cada miembro del equipo
- Asignación de tareas y complementariedad
- Definición de objetivos grupales e individuales
- Coordinación del trabajo orientado a las metas
- Reconocimiento de logros
- Apoyo en funciones o tareas donde se detecte mayor debilidad

- *Actividad 2:* Diseño de estrategias para potenciar el trabajo en equipo, propiciando un favorable clima laboral y posibilitando el crecimiento de los trabajadores en el plano personal y laboral.

Las mencionadas estrategias responderán a las necesidades de cada equipo, pudiendo englobarse en tres grandes grupos: las tendientes a mejorar la integración de los miembros y su comunicación, las que apelan a desarrollar ideas creativas que potencien la actividad del grupo, y aquellas necesarias para resolver conflictos que estuvieran ocurriendo o pudieran suscitarse en el ámbito laboral.

*Recursos y costo:* Se calculan 4 horas semanales de trabajo del personal idóneo en Recursos Humanos durante 2 meses (total 32 horas), lo que alcanza un presupuesto de \$128000<sup>9</sup>. Los recursos físicos y tecnológicos necesarios se encuentran disponibles en la institución.

*Evaluación:* Para evaluar el trabajo en equipo se utiliza el modelo IMO , el cual consiste en analizar los factores que afectan al equipo divididos en tres grandes grupos: *inputs* son los que inciden al momento de la conformación del equipo, *mediators* los que interfieren durante el proceso de trabajo, y *outcomes* los que se relacionan con la obtención de resultados, tal como puede verse en detalle en la figura 5.

De esta manera, es posible detectar en dónde se produce el quiebre que perjudica al logro positivo del equipo, a fin de subsanarlo de manera oportuna.

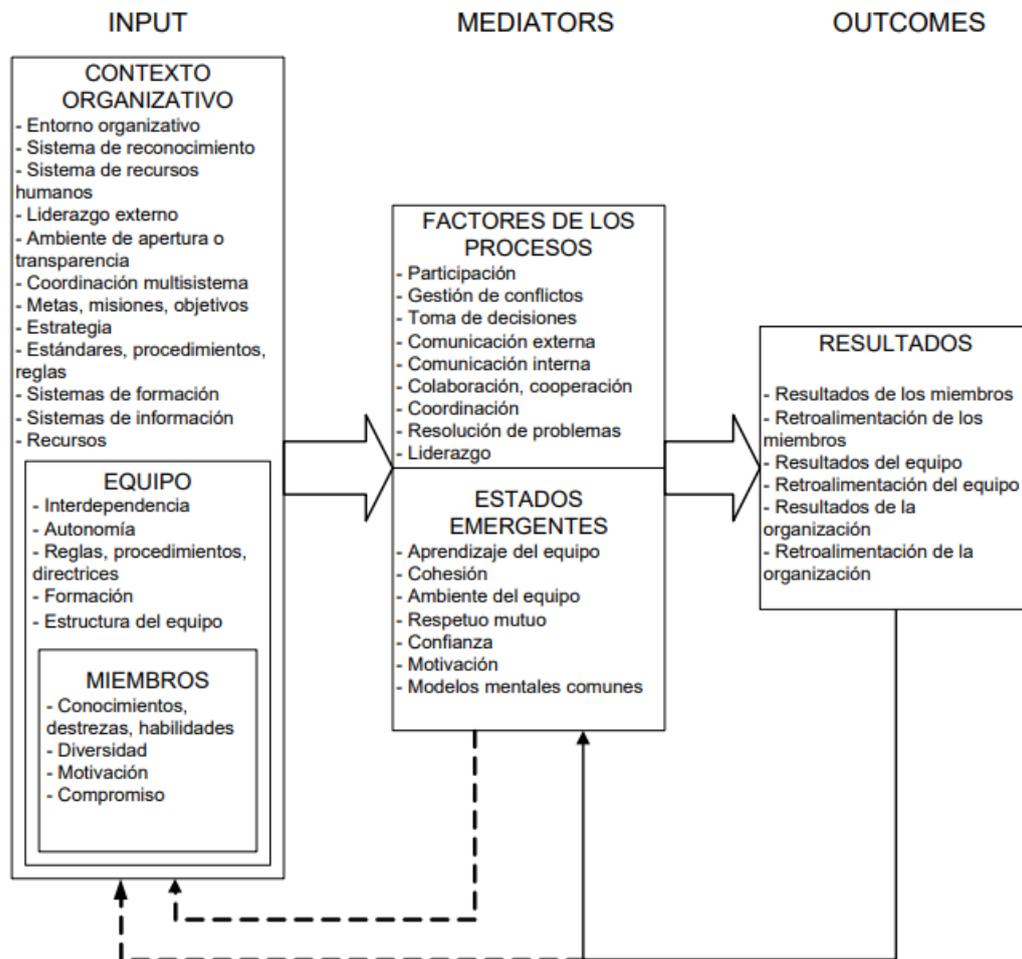
*Limitaciones:* Es posible que algunos profesionales no se encuentren disponibles para participar de la capacitación, especialmente los que no estén cumpliendo horario de manera efectiva dentro del Sanatorio. En estos casos, será responsabilidad de los compañeros de área y del encargado de la misma la integración de todos los participantes a las actividades definidas por el equipo de trabajo.

---

<sup>9</sup> <https://unate.org/educacion/cuanto-es-el-sueldo-de-un-licenciado-en-recursos-humanos>

Figura 5.

*Cuadro evaluativo de los factores que afectan al trabajo en equipo*



Fuente: Mathieu et al. (2008)

### *Diagrama de Gantt*

Se adjunta a continuación la tabla correspondiente a la organización temporal de los planes y actividades mencionados, considerando que los mismos serán aplicados durante el primer semestre del año 2023, según se ha indicado previamente.

Tabla 1.

*Diagrama de Gantt*

<i>Plan</i>	<i>Actividades</i>	<i>Meses</i>					
		<i>1ero</i>	<i>2do</i>	<i>3ero</i>	<i>4to</i>	<i>5to</i>	<i>6to</i>
Plan N°1: Comunicación e información	Actividad 1						
	Actividad 2						
Plan N° 2: Capacitación en liderazgo coach	Actividad 1						
	Actividad 2						
Plan N° 3: Optimización del trabajo en equipo	Actividad 1						
	Actividad 2						
Evaluación							

Fuente: Elaboración propia

*Evaluación*

Al finalizar la propuesta, se realizará nuevamente una encuesta a todos los colaboradores, a fin de recabar la información pertinente para su medición (ver Anexo 3). Asimismo, se tomarán en consideración ciertos indicadores que permitirán evaluar el grado de avance en la implementación del plan, por lo cual cada indicador será considerado antes y después de la puesta en práctica del proyecto, de modo de evaluar los resultados obtenidos.

- El *Índice de idoneidad* hace referencia al número de trabajadores con idoneidad para sus funciones entre el número total de trabajadores, lo que permite evaluar el impacto de las capacitaciones.

*Fórmula:* 
$$\frac{\text{Número de trabajadores con idoneidad para sus funciones}}{\text{Número total de trabajadores}}$$

*Número total de trabajadores*

- La *Evaluación de desempeño* permite arribar a una comparación entre las calificaciones obtenidas entre la primera y las posteriores evaluaciones, y puede aplicarse a la optimización del trabajo en equipo, por lo que deberá medirse cada vez que se realice una evaluación.

*Fórmula: Última calificación obtenida - Calificaciones obtenidas anteriormente*

La eficacia del plan en general será evaluada luego de seis meses de la implementación del mismo, cuando se confronten los datos obtenidos en la investigación con la forma en que esto impacta realmente en la rentabilidad de la empresa. Para ello, el Retorno de Inversión (ROI) se debe calcular aplicando la siguiente fórmula:

*Fórmula:  $\frac{\text{Aumento de la rentabilidad} - \text{Costo de la propuesta}}{\text{Costo de la propuesta}} \times 100$*

Según los costos detallados anteriormente, la inversión que implica la propuesta alcanza la suma de \$388000. Por lo tanto, dado que se pretende aumentar en un 3% la rentabilidad de la institución, correspondiente a un incremento de \$800000, la fórmula de ROI queda determinada de la siguiente manera, demostrando la sustentabilidad de la propuesta, ya que se recupera el dinero invertido e incluso se obtiene una ganancia:

$$(\$800000 - \$388000) / \$388000 \times 100 = 106\%$$

## Conclusiones

El presente reporte de caso tuvo como objeto el análisis de la situación del Sanatorio Morra, y a partir de allí, la presentación de una propuesta que fuera capaz de ofrecer una solución viable para su actual problemática, ocasionada por falencias en la comunicación interna y por el uso de un tipo de liderazgo inadecuado para generar un buen clima laboral en la organización.

Los problemas que se observan en la organización, se relacionan con la ausencia de un departamento de Recursos Humanos, lo que genera una dificultad para la resolución de situaciones disruptivas basadas en un inadecuado tipo de liderazgo y en fallas detectadas en la comunicación interna. Los canales de comunicación utilizados resultan ineficaces, el liderazgo de tipo tradicional fomenta una comunicación verticalista, el trabajo en equipo es inexistente, hay pocas oportunidades de fomentar la creatividad e innovación, y no se potencian las habilidades blandas de los colaboradores.

Dada la actual importancia que se brinda a la comunicación interna y al liderazgo coach para el óptimo funcionamiento de las organizaciones, la relevancia de resolver esta problemática reside en que el Sanatorio podrá mejorar no sólo el desempeño del personal en relación a la atención al cliente, sino también el de la institución en general, incrementando su prestigio y rentabilidad.

Para ello, se utilizó una encuesta diagnóstica que ahondó en la opinión del personal, se tomaron en consideración algunos antecedentes existentes sobre la temática, y se profundizó en sus aspectos más relevantes para el caso en estudio. De esta manera, se arribó a la elaboración de una propuesta orientada a aumentar la rentabilidad del Sanatorio Morra, favoreciendo a la vez el crecimiento de la empresa y su profesionalismo de la empresa.

Dado que la cultura de una empresa no puede modificarse en un corto plazo sino que es un esfuerzo que conlleva mucho tiempo y en el cual deben comprometerse tanto los directivos como todos los colaboradores que se desempeñan en la misma, la intención de la mencionada propuesta es poner el foco en la problemática y orientar las acciones de la organización en ese sentido, aunque resulte ambiciosa la obtención de resultados en un plazo de doce meses.

Sin embargo, se espera que la presente implementación resulte ser un aporte beneficioso para optimizar la comunicación interna en el Sanatorio Morra, capacitar a los colaboradores en liderazgo coach, mejorar el clima organizacional y brindar a su vez un beneficio económico, a causa del mayor compromiso de los empleados, observable en un descenso en las tasas de ausentismo y un aumento en la productividad.

### *Recomendaciones*

Se incluyen aquí algunos aspectos que despiertan nuevas discusiones y pueden ser factibles de abordar en futuras líneas de investigación.

El primero de ellos hace referencia a la centralización observada en el grupo familiar que dirige la institución, según lo cual la gerencia general es la única responsable de las decisiones que se toman en la empresa, ante lo cual sería factible el establecimiento de espacios en los cuales el resto del personal pudiera compartir sus opiniones con sus empleadores respectivamente.

De igual modo, se sugiere actualizar el sistema informático de la empresa e implementar sistemas de control que permitan minimizar los errores humanos, adoptando el aporte de las nuevas tecnologías en las acciones internas que se realizan en el Sanatorio.

Finalmente, se sugiere la implementación periódica de evaluaciones de desempeño que permitan obtener información por parte del departamento de Recursos Humanos sobre el compromiso de los empleados, además de permitir la detección de manera temprana de aquellos aspectos que se deben mejorar.

## **Referencias Bibliográficas**

### *Libros y papers*

- Alles, M. (2005). *Diccionario de Comportamientos. Gestión por competencias: Cómo describir las competencias a través de los comportamientos*. Buenos Aires: Granica.
- Anzorena, O. (2019). *Lider-coach: un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Arboleda Naranjo, R. (2017). Estructuras disipativas en la comunicación y el comportamiento organizacional. *Revista Razón y Palabra*, 21(97), 498-521.
- Barquero Cabero, M., Rodríguez Terceño, J. y González Vallés, J.E. (2018). Tecnologías de la Comunicación y pos verdad: implicaciones para la gestión de la Comunicación Hospitalaria. *Revista de Comunicación y Salud*, 8(1), 85-97.
- Barreto, A. y Azeglio, A. (2013). La problemática de la gestión del capital humano en las

- mipymes de alojamiento turístico de la ciudad de Buenos Aires, Argentina. *Estudios y Perspectivas del Turismo*, 22, 1140-1159.
- Brönstrup, C., Godoi, E. y Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo y Pensamiento*, 26(51).
- Bustamante, E. (2012). La promoción de la salud desde la comunicación interna. *Revista de Comunicación y Salud*, 2(2), 79-90.
- Costa, C. (2011). *La comunicación en el hospital: la gestión de la comunicación en el ámbito sanitario*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones.
- Costa Sánchez, C. y López García, X. (2020). Comunicación y crisis del coronavirus en España. Primeras lecciones. *El profesional de la información*, 29(3), 290-304.
- Estrella, E. C. M. (2020). Uso de personajes y metáforas en la gestión de la crisis sanitaria del COVID-19. Revisión de la comunicación de sanidad pública en España y México. *Revista Española de Comunicación en Salud*, 1, 319-327.
- Gil, F., Alcover, C.M., Rico, R. y Sánchez, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 38-47.
- Gimbert, X. (2010). *Pensar estratégicamente: modelos, conceptos y reflexiones*. Madrid: Deusto S.A. Ediciones.
- Huanga, Y. y Di Staso, M. (2020). Responding to a Health Crisis on Facebook: The Effects of Response Timing and Message Appeal. *Public Relations Review*, 46.
- Mathieu J., Maynard M.T., Rapp T., & Gilson L. 2008, "Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future", *Journal of Management*, vol. 34, no. 3, pp.410-476.
- Medina, P. (2012). El valor estratégico de la comunicación interna hospitalaria. *Revista de Comunicación y Salud*, 2(1), 19-28.
- Olmos, M. (2021). Un modelo de liderazgo para la retención de enfermeros/as profesionales. *Revista De Ciencias Empresariales*, 6, 53-62.
- Pelitti, P. (2016). Estrategias de comunicación interna y externa de los hospitales públicos bonaerenses de la Región Sanitaria XI. *Revista Questión*, 63. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/52530> (Consulta: 15/4/2022)
- Poccioni, M. T. (2019). La comunicación en hospitales: enfoques y perspectivas. *Revista Questión*, 63. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/93188>

(Consulta: 15/4/2022)

- Prieto, M.D.M. y Olmo, F.J. V. (2010). *El plan de comunicación hospitalario: herramienta de gestión sanitaria*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Van Riel, C. (2018). Tres formas importantes de comunicación corporativa. *Razón y Palabra*, 22(100), 144-150.
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información*, 29(2), 209-220.

#### *Leyes y resoluciones*

- Ley N° 25.675 (2002). *Ley General del Ambiente*. Recuperado de <http://www.opds.gba.gov.ar/sites/default/files/LEY%2025675.pdf> (Consulta: 15/4/2022)
- Ley N° 26.529 (2009). *Derechos de los Pacientes*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26529-160432?msclkid=67de5d1dcff611ecaaef43bd111c2c4e> (Consulta: 15/4/2022)
- Ley N° 26.657 (2010). *Nueva Ley de Salud Mental // 2010*. Derecho a la salud. Recuperado de <https://www.derechoalasalud.com.ar/ley-26657-nueva-ley-de-salud-mental-2010/?msclkid=7d490ee9cfee11ecae5c7c31465224ec> (Consulta: 15/4/2022)
- Ministerio de Salud (2012). *Requisitos generales y tipificación para la habilitación de establecimientos asistenciales en el ámbito de la provincia de Córdoba*. Recuperado de [https://www.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2012/06/sal\\_rugepresa\\_anexoi.pdf?msclkid=af74e3b5d15b11ecaa0d58c0927c74a1](https://www.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2012/06/sal_rugepresa_anexoi.pdf?msclkid=af74e3b5d15b11ecaa0d58c0927c74a1) (Consulta: 15/4/2022)

#### *Páginas web*

- Chequeado (21/10/2019). *Espert: “Casi un tercio de la población argentina en los últimos 30 años ha estado bajo la línea de pobreza”*. Recuperado de <https://chequeado.com/ultimas-noticias/espert-casi-un-tercio-de-la-poblacion-argentina-en-los-ultimos-30-anos-ha-estado-bajo-la-linea-de-pobreza/?msclkid=c2f7aa31cff011ec9d3a40770fd9214> (Consulta: 15/4/2022)

- Infobae (25/4/2021). *Argentina 2021: menos trabajo y menos trabajadores*. Recuperado de <https://www.infobae.com/opinion/2021/04/25/argentina-2021-menos-trabajo-y-menos-trabajadores/> (Consulta: 15/4/2022)
- Infobae (14/2/2022). *La política argentina, ante una responsabilidad histórica*. Recuperado de <https://www.infobae.com/opinion/2022/02/14/la-politica-argentina-ante-una-responsabilidad-historica/m sclkid=45f49393c08c11ecb264f42bbd8ae7a4> (Consulta: 15/4/2022)
- Jiménez A y Villanueva M. (2018) *Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar*. Recuperado de <https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=358a9ab1-772e-4864-ada2-9a97db643cb3%40redis> (Consulta: 28/5/2022)
- La Nación (6/5/2020). *Cuarentena. "El 70% del PBI y dos tercios del empleo están afectados", dijo el titular del Indec*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/marcos-lavagna-70-del-pbi-dos-tercio-nid2362264> (Consulta: 15/4/2022)
- La Nación (12/7/2020). *Coronavirus. Cómo impacta la pandemia en la economía del sector privado de la salud*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/coronavirus-pandemia-y-su-impacto-en-el-sector-privado-de-salud-nid2394943/?msclkid=fe35f59cfef11ec8fcad5b22069a58e>(Consulta: 15/4/2022)
- OMS (2006). *Manual de Recursos de la OMS sobre Salud Mental*. ASAPME. Recuperado de [https://asapme.org/manual-de-recursos-de-la-oms-sobre-salud-mental-derechos-humanos-y-legislacion/#:~:text="](https://asapme.org/manual-de-recursos-de-la-oms-sobre-salud-mental-derechos-humanos-y-legislacion/#:~:text=) (Consulta: 15/4/2022)
- OMS (2017). *Más de 300 millones de personas sufren depresión*. Organización Mundial de la Salud. Recuperado de <https://news.un.org/es/story/2017/04/1376791?msclkid=37c581f8cff311ec83352e063f6c6f2a> (Consulta: 15/4/2022)
- Ruiz Díaz, J.A. (2013). *Evaluación de Liderazgo 360*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/145782852/Formato-Evaluacion-de-Liderazgo-360-pdf> (Consulta: 12/6/2022)
- Sanatorio Morra (s.f.). *Homepage*. Recuperado de <https://www.morrasanatorio.com/>

(Consulta: 15/4/2022)

Sánchez, C.C. (2011). *La comunicación en el hospital: la gestión de la comunicación en el ámbito sanitario*. Recuperado de <https://hdl.handle.net/10171/56925S>

(Consulta: 15/4/2022)

## Anexos

### *Anexo 1: Tabla de verificación*

<b>Variables a analizar</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
Los colaboradores cuentan con las herramientas necesarias y los canales adecuados para comunicarse			
Se han identificado zonas de acumulación de mensaje y se ha determinado tipo y ubicación			
Las personas se encuentran capacitadas para acceder a los dispositivos/aplicaciones que requieren sus tareas			
Se han incorporado diversos elementos para la comunicación incluyendo la caracterización de los mismos			
Se han aportado datos e información complementaria que puedan ser de utilidad			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Información financiera de la empresa

SANATORIO MORRA					ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL				
ACTIVO	Nota	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016	PASIVO	Nota	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Caja y Bancos	1	#REF!	#REF!	#REF!	Cuentas por pagar	7	#REF!	#REF!	#REF!
Cuentas por cobrar	2	#REF!	#REF!	#REF!	Remuneraciones y Cargas Sociales	8	#REF!	#REF!	#REF!
Otras cuentas por cobrar	3	#REF!	#REF!	#REF!	Cargas Fiscales	9	#REF!	#REF!	#REF!
Bienes de cambio	4	#REF!	#REF!	#REF!	Otras cuentas por pagar				
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		#REF!	#REF!	#REF!	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		#REF!	#REF!	#REF!
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>					<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Bienes de uso	5	#REF!	#REF!	#REF!	Cuentas por pagar	10	#REF!	#REF!	#REF!
Otros activos no corrientes	6	#REF!	#REF!	#REF!	Otros pasivos no corrientes	11	#REF!	#REF!	#REF!
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		#REF!	#REF!	#REF!	Otras cuentas por pagar				
<b>TOTAL ACTIVO</b>		#REF!	#REF!	#REF!	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		#REF!	#REF!	#REF!
					<b>TOTAL PASIVO</b>		#REF!	#REF!	#REF!
<b>COSTOS</b>					<b>PATRIMONIO NETO</b>	12	#REF!	#REF!	#REF!
<b>Otros Costos de Ventas</b>		al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016	<b>PN + P</b>		#REF!	#REF!	#REF!
Sueldos y jornales		32.200.217,00	36.409.992,87	31.660.863,37			#REF!	#REF!	#REF!
Cargas sociales		11.845.059,00	13.393.652,40	11.646.654,26			#REF!	#REF!	#REF!
Uniformes y equipos		493.733,00	558.292,42	459.462,57			#REF!	#REF!	#REF!
Industria y comercio		714.136,00	807.500,36	702.174,22			#REF!	#REF!	#REF!
Ingresos brutos Córdoba		11.064.770,00	12.511.350,37	10.879.435,10			#REF!	#REF!	#REF!
Inmobiliario y automotores		667.053,00	754.261,94	655.879,86			#REF!	#REF!	#REF!
Otros impuestos y tasas		225.796,00	232.701,29	202.348,92			#REF!	#REF!	#REF!
Electricidad		5.960.512,00	6.739.774,44	5.860.673,42			#REF!	#REF!	#REF!
Telefonía y comunicaciones		385.099,00	435.446,88	378.648,59			#REF!	#REF!	#REF!
Servicios médicos		329.689,00	372.791,72	324.166,71			#REF!	#REF!	#REF!
Otros servicios		5.406.967,00	6.113.747,27	5.316.301,58			#REF!	#REF!	#REF!
Servicios por importación		0,00	9.940.407,40	10.556.076,00			#REF!	#REF!	#REF!
Insumos varios		2.660.438,00	3.008.257,01	2.615.875,66			#REF!	#REF!	#REF!
Alquileres y expensas		293.180,00	331.509,62	288.269,24			#REF!	#REF!	#REF!

Fuente: Sanatorio Morra (s.f.)

Anexo 3: Encuesta de evaluación

- ¿Cómo se ha sentido con las tareas que realiza?
- ¿Ha intentado esforzarse para alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo?
- ¿Considera que su trabajo es importante para la empresa?
- ¿Considera que sus superiores valoran a las personas que realizan correctamente su trabajo?
- ¿Percibe que la distribución del trabajo es equitativa entre su grupo de pares?
- ¿Percibe una adecuada comunicación en su grupo de trabajo?
- ¿Ha sentido que trabaja en equipo con su grupo de pares y su supervisor directo?
- ¿Ha contado con la ayuda de su grupo de pares y su supervisor directo en lo laboral?
- ¿Ha sentido un ambiente de respeto en su grupo de compañeros/pares?
- ¿Ha percibido conflictos que surgen entre sus compañeros/pares?
- ¿Ha recibido de parte de las otras áreas la colaboración que necesita para realizar adecuadamente sus tareas?
- ¿Ha recibido la información necesaria para realizar adecuadamente sus tareas?

- ¿Sus superiores le han otorgado feedback sobre su tarea?  
Muchas gracias por su colaboración.

#### Anexo 4: Cuestionario de liderazgo

	Nunca	Rara Vez	Ocasional	Regularmente	Casi Siempre	Siempre
Piensa a Largo Plazo	0	1	2	3	4	5
Ha establecido una visión objetiva para la organización	0	1	2	3	4	5
Dedica parte importante de su tiempo a la organización y dirección de la empresa	0	1	2	3	4	5
Se comunica de manera efectiva con su personal	0	1	2	3	4	5
Gusta de compartir sus ideas	0	1	2	3	4	5
Establece buenos puentes de comunicación con otras áreas u otras organizaciones.	0	1	2	3	4	5
Frecuentemente establece contactos efectivos con su personal	0	1	2	3	4	5
Entiende las funciones de su organización	0	1	2	3	4	5
Entiende las funciones de otras organizaciones	0	1	2	3	4	5
Esta cerca del negocio	0	1	2	3	4	5
Muestra tener perspectivas muy amplias	0	1	2	3	4	5
Se interesa por las cosas, es curioso y le gusta conocer el detalle de las cosas.	0	1	2	3	4	5
Promueve el cambio	0	1	2	3	4	5
Aprende y asimila las cosas de manera muy rápida.	0	1	2	3	4	5
Sabe como obtener apoyo de las personas	0	1	2	3	4	5
Sabe vender muy bien sus ideas.	0	1	2	3	4	5
Invita y sabe como hacer participar a las personas.	0	1	2	3	4	5
Es un buen motivador	0	1	2	3	4	5
Es democrático y puede aceptar opiniones de terceros.	0	1	2	3	4	5
Es franco y dice las cosas como son.	0	1	2	3	4	5
Establece diálogos con la gente	0	1	2	3	4	5
Sabe escuchar	0	1	2	3	4	5
Puede relacionarse con el personal a su cargo	0	1	2	3	4	5
Tiene habilidad para tratar a las personas.	0	1	2	3	4	5
Interactúa con las personas de manera adecuada.	0	1	2	3	4	5
Sabe delegar, convence a la gente de cómo y por qué hacer las cosas.	0	1	2	3	4	5
Esta atento a los detalles y se preocupa por ellos	0	1	2	3	4	5
Tiene un trato amable con la gente, no es prepotente y sabe mandar.	0	1	2	3	4	5
Se enfoca a los asuntos importantes	0	1	2	3	4	5
Confía y permite que los demás hagan sus asignaciones.	0	1	2	3	4	5
Es capaz de dar prioridades	0	1	2	3	4	5
Sabe distinguir entre lo importante y lo urgente.	0	1	2	3	4	5
Enfoca los trabajos al logro de objetivos sustantivos	0	1	2	3	4	5
Es íntegro, responsable y cumple su palabra.	0	1	2	3	4	5
Es confiable.	0	1	2	3	4	5
Sabe ser político cuando es necesario.	0	1	2	3	4	5
Acepta sus responsabilidades.	0	1	2	3	4	5
Admite sus errores	0	1	2	3	4	5
Es honesto y tiene credibilidad.	0	1	2	3	4	5
Es seguro de si mismo.	0	1	2	3	4	5
Tiene valentía coraje y arrojo para hacer las cosas.	0	1	2	3	4	5
No desea crear enemigos.	0	1	2	3	4	5
Es decidido	0	1	2	3	4	5
Inspira confianza	0	1	2	3	4	5
Esta dispuesto a tomar las decisiones difíciles	0	1	2	3	4	5

Fuente: Ruiz Díaz (2013)