

UNIVERSIDAD SIGLO XXI

Trabajo Final de Grado



Desarrollo de un plan de comunicación interno y formación en liderazgo coach
al SANATORIO PROFESOR L. MORRA

LICENCIATURA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Josefina Mercado

DNI: 42106352

Legajo: RHU03609

Resumen

El siguiente ensayo basado en un reporte de caso toma como lugar de estudio al Sanatorio L. Morra, una institución privada ubicada en la zona norte de la Ciudad de Córdoba que se especializa en Psiquiatría, Psicología y Salud Mental en general. Luego de realizar un análisis micro y macro del entorno se pudieron detectar algunas falencias con respecto al proceso de comunicación y a pesar de contar con diversas capacitaciones a nivel profesional se ofrece la oportunidad de realizar capacitaciones en habilidades blandas. Por lo que se propuso implementar un plan de comunicación interna a través de herramientas tecnológicas permitiendo la transmisión de mensajes de manera efectiva y la distribución de información a todas las personas, acompañado también de la formación en líderes coach, a los jefes de cada área incrementando la productividad del Sanatorio un 2%. Se espera que luego de la implementación de la propuesta se logre alcanzar una mayor satisfacción laboral y a su vez que permita mejorar la calidad de sus servicios.

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

Abstract

The following paper is based on a case report which takes place in L Morra Sanatorium's private institution, located in the north of the City of Córdoba that specializes in psychiatry, psychology and mental health in general. After carrying out a micro and macro analysis of the environment, some shortcomings could be detected with respect to the communication process and despite having various trainings at a professional level, the opportunity to carry out training in soft skills is offered. Therefore, it was proposed that an internal communications plan be implemented through technological tools, allowing the effective transmission of messages and the distribution of information to all people. This plan would also be accompanied by trainings led by coach leaders to the heads of each area, increasing the productivity of the Sanatorium by 2%. It is expected that after the implementation of the proposal, greater job satisfaction will be achieved and, in turn, it will allow improving the quality of its services.

Índice

Introducción	3
Análisis de situación	6
<i>Análisis PESTEL</i>	7
<i>Las cinco fuerzas de Porter</i>	10
<i>FODA</i>	11
Marco teórico	14
<i>Comunicación Organizacional</i>	14
<i>Comunicación interna</i>	14
<i>Comunicación digital</i>	15
<i>Líder Coach</i>	16
Diagnóstico y Discusión	17
Plan de Implementación	19
<i>Objetivo general</i>	19
<i>Objetivo específico</i>	19
<i>Acción 1</i>	19
<i>Acción 2</i>	21
<i>Acción 3</i>	22
<i>Diagrama de Gantt</i>	23
Conclusión	25
<i>Recomendaciones</i>	25
Referencias	27

Anexos	30
<i>Guía. ¿Cómo usar Slack?</i>	I
<i>Contenido del curso</i>	II

Introducción

El siguiente trabajo final de grado de la carrera Licenciatura de Gestión de Recursos Humanos bajo el reporte de casos, pretende abordar la problemática de la Comunicación interna y capacitación en liderazgo coach en el ámbito de una institución privada dedicada a la prestación de servicios médicos de salud mental, denominado Sanatorio Morra.

El Sanatorio Morra es una institución privada de larga trayectoria en cuidado de la salud mental, fundada en 1927, por el profesor León Sebastian Morra. Según documentos históricos su fundador fue un visionario que se graduó como farmacéutico y luego como médico cirujano en la Universidad Nacional de Córdoba (UNC). Se desempeñó en el cargo de profesor suplente de Psiquiatría en la Facultad de Ciencias Médicas de la UNC, donde más tarde ejerció como profesor titular y consejero. Logró ser rector de la Universidad más antigua de la Argentina entre 1924 y 1928, posición que luego ocupó nuevamente en 1945 y 1946.

Al fundarse, tuvo como objetivo ser una clínica de reposo, con un poco de especialización en patologías de alcoholismo y neuropsiquiátricas. Luego, en 1960 se crearon consultorios externos que funcionaban en el centro de la ciudad de Córdoba. Más tarde, se trasladaron al predio original, ubicado en barrio Urca de la ciudad de Córdoba.

En el año 2000, el Sanatorio Morra creó el servicio de hospital de día, como instancia intermedia entre la internación y la externación definitiva, y así instaló un dispositivo de tratamiento que con la actual ley de salud mantiene plena vigencia. El objetivo de esta herramienta es la prevención, promoción y preservación de la salud mental y la resolución de patologías psiquiátricas de menor complejidad.

Carlos Morra, hijo del fundador, siguió sus pasos como psiquiatra y tras su fallecimiento en 2003, sus hijos León y Carlos; ambos médicos, asumieron la dirección del sanatorio.

Analizando la información puesta a disposición por la Universidad siglo XXII, se observa un área de recursos humanos con poca actividad en relación a un plan de comunicación o capacitación en el mismo a los líderes de la organización.

El sanatorio cuenta con profesionales que trabajan en distintas partes de Córdoba pertenecientes a distintas áreas que tienen que trabajar en conjunto y esto se les dificulta por no contar con un canal de comunicación en común.

En tal sentido, no puede dejarse de mencionar que la comunicación en una empresa de servicios es transversal a toda la organización, y tiene relación directa con el desempeño del equipo de salud y sus resultados, además de mencionar que constituye el principal motivo de cohesión en miras a la consecución de los objetivos comunes y el desarrollo de una cultura de pertenencia a la institución que trasciende su ámbito interno.

Así es como la comunicación efectiva, aparece como una necesidad fundamental que deben abordar los líderes de la organización para lograr una mejora constante en la calidad de sus prestaciones.

A continuación, se destacarán antecedentes relacionados con el tema, que se consideran relevantes a los fines de su abordaje:

Pamela Peletti (2016) en su investigación de carácter cualitativo, realizada en once hospitales públicos de la provincia de Buenos Aires de la Región Sanitaria XI titulada “Estrategias de comunicación interna y externa de los hospitales públicos bonaerenses de la Región Sanitaria XI”, el cual analiza estrategias de comunicación interna y externa en hospitales para reconocer los procesos comunicacionales de estas instituciones, destaca que “Las características de la comunicación interna influyen directamente en el clima organizacional y este en la relación particular entre el equipo de salud y la comunidad en la que desarrolla sus actividades.” (p. 8)

De la misma manera, Ariel J. Gil (2014) en su trabajo final de grado titulado “planes de comunicación interna más destacados en programas de change management de capgemini consulting argentina” menciona que una organización comunicante facilita la apertura al cambio y abre una puerta para la aceptación e implicación que es necesaria para los colaboradores, para que sean parte de la transformación y asuman una postura clara hacia la nueva visión y sean seguidores o agentes de cambio en este proceso.

Como antecedente relacionado al Liderazgo Coach se menciona al artículo realizado por Dominici María R. (2016) titulado “La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio” sostiene El líder como coach actúa como guía y puede establecer un sentido de urgencia frente al cambio, desarrolla y comunica una visión y una

estrategia, fomenta el empowerment (delega autoridad, transmite sentido de pertenencia a sus subordinados, potencia la seguridad en sí mismos), genera logros a corto plazo y reconoce o recompensa de manera visible a quienes participaron, consolida los resultados obtenidos en beneficio de la organización.

La relevancia de este reporte de caso se enfoca en la importancia de las empresas en tomar consciencia de la necesidad de la comunicación interna dentro de la misma. Ya que es una condición para poder complementar los compromisos de los colaboradores con los metas organizacionales. Es de utilidad para el sanatorio cuenta con este plan de comunicación para que tengan un control íntegro como por ejemplo los médicos que trabajan de manera dependiente desde sus consultorios particulares trabajen en conjunto informándose cada aspecto de la historia clínica de los pacientes entre los distintos departamentos haciéndolos participé para la colaboración del alcance de los objetivos.

Así también lo es la capacitación en liderazgo coach para que las personas puedan adquirir habilidades que les permita afrontar el entorno cambiante y así también alcanzar las metas establecidas de una manera eficiente y eficaz proporcionando un ahorro en costos y maximizando la rentabilidad.

Análisis de la situación

El Sanatorio Morra está constituido como Sociedad Anónima, la cual persigue la misión 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.

En relación a los equipos profesionales están compuestos por médicos psiquiatras, licenciados en psicología, residentes médicos que realizan la especialidad en psiquiatría, residentes psicólogos formándose en la especialidad de psicología clínica, trabajadores sociales y el servicio de enfermería, el cual cuenta con 97 empleados en relación de dependencia y 190 profesionales y personal de apoyo técnico que no mantienen relación de dependencia. De ellos, 180 poseen título profesional, 60 tienen título técnico y 47 no cuentan con estudios superiores.

La selección de personal profesional y técnico se realiza teniendo en cuenta antecedentes y por entrevista personal, a excepción de los residentes los cuales deben rendir un examen nacional.

Desde 1998 la Fundación Morra capacita a profesionales y brinda información a familiares y asistencia gratuita a la comunidad en problemas, como trastornos obsesivo-compulsivos, trastornos de ansiedad generalizada y fobia social, entre otros. Asimismo se creó el primer centro formador de acompañantes terapéuticos con prácticas institucionales en las áreas de internación, ambulatoria y domiciliaria. Hasta el presente se han formado más de 400 profesionales.

Por otro lado con el crecimiento de la institución y la necesidad de ofrecer respuestas a las demandas de atención en salud mental llevaron a la construcción de nuevos servicios en los que se distribuyó a los y las pacientes según el sexo, la edad y la patología.

Es por lo mencionado anteriormente, que se llevó a cabo el diseño específico de un servicio para pacientes psiquiátricos que cursan enfermedades clínicas crónicas terminales. En la cual, 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 3 a través del Registro de Unidades de Gestión de Prestaciones de Salud (RuGePreSa).

Con respecto a la parte financiera, la institución se financia con lo que recibe en forma de pago de las obras sociales y prepagas. La mayor parte del ingreso proviene de pacientes afiliados a PAMI (Programa de Atención Médica Integral).

En cuanto a sus vínculos institucionales el Sanatorio Morra posee alianzas estratégicas con el Instituto Fleni (Buenos Aires) y con el Instituto Privado Kremer. En el primer caso, se trata de cooperación de parte del Instituto Fleni para formación de profesionales y para la realización de estudios genéticos, PET (tomografía por emisión de positrones) o punción lumbar para análisis de materia mielinizante, entre otros. Y en relación al Instituto Kremer, mantiene una alianza en cuanto a la dirección del Servicio de Neurología.

Análisis PESTEL

Para realizar un análisis del macro entorno de la empresa se utilizara el análisis PESTEL, donde se analizaron los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan a la institución.

Factores políticos

En 2016, el ex Presidente Macri y sus Ministros, aprobaron el modelo de Cobertura Universal de Salud -CUS- presentándolo como una estrategia para garantizar el acceso universal a la salud (Ortuzar, 2018).

Actualmente el gobierno del presidente actual, Alberto Fernandez, propone una reforma en el sistema de salud. Repensando el sistema como uno más integrado entre los subsistemas de público, obras sociales y privada o prepagas. Apuntan en que el sistema de salud tiene que ser necesario para todo el mundo, basándose en sacarle a los que tienen más para darles a lo que no tienen nada. (Infobae, 2022).

Factores económicos

La economía en Argentina es muy inestable. Debido a la pandemia sufrió una de las cuarentenas más grandes de todo el mundo, perjudicando a varias actividades y distintos rubros manteniéndolos cerrados durante meses. Esto excepciono a los ámbitos de la salud,

como el Sanatorio Morra lo que permitió seguir funcionando aunque de manera limitada, ofreciendo los servicios de guardias y emergencias las 24 hs.

A partir de marzo de 2020, para sostener la estructura productiva y evitar la pérdida de empleos y la destrucción de capacidades en las empresas, los gobiernos anunciaron un conjunto amplio de medidas. La CEPAL ha identificado 351 acciones, agrupadas en seis categorías según sus objetivos: liquidez, crédito, ayuda directa, protección del empleo, apoyo a la producción, y exportaciones. (Cepal, 2020).

Otra relación determinante del factor económico de manera indirecta sería la guerra entre Ucrania y Rusia generando efectos en el precio del gas, el petróleo y el comercio global. En cuanto a los aspectos financieros, “muy probablemente haya un movimiento de capitales hacia monedas e inversiones de ‘refugio’ (Oro, Franco Suizo, dólar, bonos del Tesoro de EEUU) y una salida de capitales de Europa (el Euro podría depreciarse) y de las economías emergentes. Como nuestra deuda externa está mayormente en dólares, esto aumentaría su peso sobre nuestra economía” (Infobae, 2022).

Factores sociales

El clima inestable y débil que dejó la cuarentena, provocó en las personas problemas tanto a nivel económico como a nivel personal.

Eva Jané Llopis, la representante de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) en Argentina; afirmó que el golpe negativo que tuvo la pandemia a nivel mundial hizo que se incrementara la depresión y la ansiedad un 35%.

En 2020, a nivel económico afectó a gran parte de la población dejándola sin trabajo y chicos sin disposición de asistir a los centros educativos.

Actualmente, según señala Infobae (2022) la tasa de desocupación cayó un 7% de la Población Económica Activa. El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) puntualizó que “al observar las poblaciones específicas, para la población de 14 años y más, la tasa de desocupación fue de 7,7% para las mujeres, y de 6,4% para los varones”. <https://onx.la/f3525>

En cuanto al nivel educativo de las personas desocupadas, 72,3% cuentan con hasta secundario completo, y 27,6% presentan nivel superior y universitario, completo o

incompleto. En cuanto al tiempo de búsqueda, el 54,3% lleva buscando empleo entre 1 y 12 meses, mientras que el 45,7% lleva más de un año (Infobae, 2022).

Factores tecnológicos

Debido a la pandemia, muchos trabajadores tuvieron que adaptarse a las nuevas circunstancias aprendiendo a utilizar las últimas tecnologías y aplicaciones como meet, zoom y en el caso del ámbito de salud se empezaron a implementar la telemedicina lo que conlleva que cualquier persona puede consultar a un especialista desde cualquier lugar sin necesidad de asistir al establecimiento.

De igual manera estos últimos años se empezaron a utilizar muchos los documentos digitales como las historias clínicas facilitando así el trabajo de los médicos, ahorrando el tiempo de búsqueda y facilitando el traslado de información hacia las distintas áreas para el trabajo en conjunto .

A consecuencia de que el avance de la tecnología se volviera una ventaja competitiva ofreciendo como resultado una mejora en los procesos.

Factores ecológicos

La ecología estos últimos años se volvió un tema muy importante debido a los múltiples problemas que lleva su falta de cuidado. Esto destaca que el medioambiente y la salud son dos conceptos que están entrelazados.

Según estimaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2016), los factores de riesgo ambientales, como la contaminación del aire, el agua y el suelo, la exposición a los productos químicos, el cambio climático y la radiación ultravioleta, contribuyen a más de 100 enfermedades o traumatismos.

En Argentina se sancionó una ley de residuos peligrosos en el decreto reglamentario 831 / 1993, Ley 24051.

Hay 5 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) clave de la Agenda 2030 abordan los determinantes ambientales de la salud y contribuyen directa e indirectamente al ODS 3 centrado en “salud” - garantizar vidas saludables y promover el bienestar para todos en todas las edades. Estos DOS abordan los temas de agua, saneamiento e higiene, calidad del aire, seguridad química, y acción por el clima. (OPS,s.f.)

Debido a la aparición de la enfermedad del COVID se hizo indispensable el uso de las mascarillas quirúrgicas y de la protección del equipo médico (guantes, bata, protección facial y botas) los cuales no eran herramientas hechas de materiales amigables con el medioambiente, ya que solo contaban con un solo uso.

Un análisis mundial de la OMS de los desechos de la atención de salud en el contexto de la COVID-19: situación, repercusiones y recomendaciones basa sus estimaciones en las aproximadamente 87 000 toneladas de equipos de protección personal (EPP) que fueron adquiridos entre marzo de 2020 y noviembre de 2021 y enviados para atender las necesidades acuciantes de los países derivadas de la respuesta a la COVID-19 a través de una iniciativa conjunta de las Naciones Unidas para situaciones de emergencia. La mayor parte de estos equipos acabarán convertidos en desechos una vez utilizados. (OMS, 2022)

Factores legales

- Salud Mental. Las personas con padecimiento mental deben ser tratadas en hospitales comunes y no en instituciones psiquiátricas. (Ley 26.657, 2010)
- Ley 26.529. Derecho del paciente. Como paciente tienes derecho a saber sobre tu estado de salud y los posibles tratamientos. Podes decidir si quieres recibir o no los tratamientos que prolonguen tu vida artificialmente (Ley 26.529, 2009)
- DNU. Decreto de Necesidad y Urgencia. Ley N° 27.541. Cobertura Nacional de Salud. Decreto DNU 908 / 2016.

Las cinco fuerzas de Porter

Concluyendo con el análisis del micro entorno para analizar la competitividad se utilizara las cinco fuerzas de Porter:

1. Rivalidad competitiva:

La rivalidad competitiva puede considerarse alta, en Córdoba, existen algunos competidores que abarcan el mismo público y prestan servicios semejantes, unos de los más reconocidos son la Clínica Saint Michael y Clínica Privada San Nicolás S.R.L., donde ambos prestan servicios de hospitalización y tratamiento ambulatorio intensivo, aun así el Sanatorio Morra destaca por su larga trayectoria en el mercado de la Salud Mental y esto lo ubica en un lugar prestigioso.

2. Poder de negociación de los proveedores

Uno de los proveedores reconocidos del sector médico son las industrias farmacéuticas, las cuales cuentan con su propia capacidad de fijar precios, realizar los acuerdos comerciales, crear bonificaciones y descuentos a los clientes, por lo que el poder de negociación es alto.

3. Poder de negociación de los clientes

Los clientes, en este caso, los pacientes puesto que son los que compran el servicio que ofrece la entidad y debido a la alta competencia que existe en el rubro queda en los clientes optar por el lugar donde demandaran el servicio, por lo que el poder de negociación es alto.

Por otro lado, contar con del Sanatorio como prestador en las cartillas de las coberturas sociales puede ser un beneficio de las mismas dando lugar a el ingreso de posibles/futuros afiliados.

4. Amenaza de nuevos participantes

Se podría señalar que la amenaza de nuevos participantes es baja, ya que el sanatorio extiende su área de influencia abarcando gran parte de la ciudad de Córdoba. Considerando también la crisis económica que está atravesando el país, se supone difícil responder a una inversión tan grande como la que se necesita en infraestructura, material tecnológico y humano; entre otras cosas; los años de trayectoria y la experiencia que transita el Sanatorio son difíciles de igualar.

5. Amenaza de productos o servicios sustitutos

La amenaza de servicios sustitutos es baja, debido a que es difícil de igualar los tratamientos que se llevan a cabo en el instituto, aunque estos últimos años se empezó a considerar algunas terapias alternativas para tratarlos con plantas medicinales, meditación, vitaminas, entre otras. Tomando en consideración la accesibilidad de conseguir este tipo de productos y en algunos la efectividad de los mismos, la amenaza es considerada casi nula.

Análisis FODA

Para finalizar, se analiza de manera interna a la empresa a través de un análisis FODA. Jorge L. Ramirez (s.f) lo define como “una herramienta que posibilita conocer y

evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio”.

Los factores que afectan al Sanatorio a nivel interno se muestran en las fortalezas y debilidades, los cuales son importantes que se destaquen para que la empresa pueda mejorarlos o cambiarlos.

Las oportunidades y amenazas son los factores externos que en el caso de las oportunidades se conocerán aquellas circunstancias externas que beneficiarían a la empresa y las amenazas son los escenarios las cuales la empresa no tiene el control ya que dependen de la condición del entorno.

Tabla 1

FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Imagen institucional reconocida por años de trayectoria • Profesionales altamente calificados • Constante capacitación • Incorporación de historias clínicas electrónicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Hallazgos en las investigaciones • Área de influencia que abarca casi toda la ciudad de Córdoba • Los vínculos institucionales
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un plan de comunicación interno • Dpto. de RRHH con poca actividad • Profesionales que trabajan en diferentes espacios físicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desinformación sobre temas relacionados a la salud mental • Ingresos dependen de las obras sociales y prepagas • Rebrote de COVID

Fuente: Elaboración propia (2022)

Como se mencionó anteriormente, el instituto cuenta con un área de recursos humanos que presenta debilidades en el área comunicacional, siendo que las principales competencias del área son ejercidas en su gran mayoría por el área de administración quien se dedica predominantemente a todas las tareas relacionadas a la administración del personal, convenios, cargo de datos, etc.

Analizando la información recaudada se puede ver que los sistemas de salud están entrelazados con los factores externos, la mayoría de los médicos no se encuentran en relación de dependencia, sino que prestan servicios en varias instituciones, y eso impacta directamente en la comunicación interna y repercute en el trabajo diario de los profesionales.

Debido a la ausencia de canales de comunicación interna, al personal se le dificulta estar actualizado de las últimas novedades del Sanatorio, y al ser un centro de salud mental es sumamente importante que haya una comunicación eficaz ya que puede impactar directamente en la gestión de la salud y la vida de la personas. Esta situación, se vio incrementada durante la pandemia de Covid-19, donde la necesidad de trabajo coordinado y en equipo, atento la escasez de recursos se hizo aún más necesaria.

A pesar de que cuenta con la imagen de una institución prestigiosa y de profesionalismo, no contempla necesidades fundamentales del recurso humano que le permitirá alcanzar los objetivos, dado que al tener un buen manejo de la información corporativa se le permitirá transmitir a los empleados tanto, los objetivos claros como los valores que predominan en la institución.

Por otro lado, a pesar de que cuentan con capacitaciones constantemente, tienen carencia en capacitaciones sobre metodologías de liderazgo. Se enfocan en la capacitación profesional dejando de lado el desarrollo de habilidades externas también muy útiles para el trabajo. Esto permitirá desarrollar una mejor calidad en el desempeño de los trabajadores.

Marco teórico

A continuación, para una mayor comprensión, se definen los conceptos principales que se abordan a lo largo de este reporte de caso: Comunicación Organizacional, Comunicación Interna, Comunicación Digital (2.0), Liderazgo Coach.

Comunicación Organizacional

Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. Fernández Collado (2009, p. 12)

Cees Van Riel (2018) define a la comunicación organizacional refiriéndose a la existencia de tres formas de comunicación: la Comunicación de la Dirección, La comunicación del Marketing, la y la Comunicación Organizativa.

La "comunicación de marketing" se usa como término general para cubrir la publicidad, las promociones de ventas, el marketing directo, el patrocinio, las ventas personales, y otros elementos (de comunicación) del mix. La "comunicación organizativa" cubre las relaciones, las relaciones con las Administraciones Públicas, las relaciones con los inversores, la comunicación con el mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental, y la comunicación interna. Cees Van Riel (2018)

Comunicación Interna

Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Andrade, s.f.)

Según señala Ordoñez (2014) la Comunicación Interna responde a la necesidad específica de motivar e integrar a sus empleados en un entorno empresarial que a veces es cambiante. Desde este punto de vista, se trata de una herramienta que permite transmitir los objetivos a toda la organización, difundir sus políticas y construir una identidad de empresa en un clima de confianza y de motivación. Es, además, un agente de cambio, ya que apoya y

facilita la introducción de nuevos valores o pautas de gestión y la alineación de los empleados con los objetivos empresariales.

Comunicación Digital 2.0

Según menciona Formanchuk (2010) en su libro “Comunicación interna 2.0, un desafío cultural” la comunicación interna 2.0 es una cultura en movimiento y se define siguiendo algunos aspectos:

- Acceso y disponibilidad: implica que la empresa le brinde al personal un acceso igualitario a la información.
- Igualdad: Reducir la asimetría entre los emisores y receptores. Y que todos los miembros de una organización puedan alternar sus roles de productores y consumidores de información.
- Usabilidad: brindar recursos para que “la realidad no prohíba lo que la ley permite”.
- Participación: promover y facilitar que generen, enriquezcan, divulguen, discutan y reformulen contenidos.
- Interacción: oportunidad de intervenir, originar y compartir contenidos bajo un paradigma de red y no simplemente de dirección ascendente-descendente.
- Construcción colectiva y colaboración: cooperación en la elaboración abierta de contenidos.
- Escuchar, responder y hacer: escuchar a su personal para conocer sus opiniones y puntos de vista. Además asumir la responsabilidad de responder a lo que se dice y, lo más importante, hacer algo con eso que escucha.
- Respeto y reducción del ego: la buena comunicación se da cuando las personas se respetan y se valoran.
- Red e Interacción: se requiere un modo de organización participativo, más plano, donde la interacción no está encorsetada por jerarquías clásicas ni trayectorias unidireccionales.
- Reducción del control: la empresa debe estar dispuesta a “perder” el control clásico.
- Desintermediación y Horizontalidad: conlleva un proceso de desintermediación en la producción y difusión de contenidos. (Formanchuk 2010)

Líder Coach

Cesár Piqueras (2016) lo define como un líder que utiliza habilidades, técnicas y modelos de coaching para sacar lo mejor de su equipo. El líder-coach sitúa al equipo en zona de aprendizaje y hace que el propio equipo e individuos se cuestionen su forma de funcionar, potenciando la mejora constantemente. Sin ofrecer demasiadas guías y tutorización, el líder-coach consigue que las personas mejoren por sí mismos.

Por otro lado, Anzorena (2018) menciona que ejercer la función de conducción desde el liderazgo implica generar ámbitos laborales que posibiliten el despliegue del potencial personal y organizacional. Significa convocar y motivar para el logro de los objetivos propuestos y generar los estados emocionales necesarios a nivel de las personas y los equipos, creando confianza y compromiso para que las acciones puedan suceder. Por lo que plantea que un líder debe incorporar las competencias de un coach, en el sentido de que debe poseer las habilidades y las destrezas que le posibiliten acompañar y facilitar el desarrollo de las personas con las que trabaja. Planteando así la misión del líder-coach como el desarrollo de líderes. (Sección 2)

Considerando las ideas de estos autores mencionados, se da importancia del valor que tienen estos conceptos dentro de cualquier entidad.

Se expone que la calidad de la comunicación y el liderazgo benefician notoriamente a las organizaciones. Tomando a la comunicación dentro de la organización como una estrategia motivacional, sobre todo el alcance que hoy en día ha tomado, gracias a la tecnología, que facilita el traslado de información, simplificando también varias tareas para mejorar el rendimiento del equipo. Y a su vez que la persona que lidere cada equipo cuente con herramientas blandas para acompañar en cada proceso y motivar también para alcanzar una mayor productividad y permita también una mayor satisfacción laboral.

Diagnóstico y Discusión

Luego de haber realizado un análisis interno y externo del sanatorio se puede definir un diagnóstico más claro.

El Sanatorio Morra cuenta con años de trayectoria dentro del rubro de la salud mental. Como se mencionó anteriormente, la institución cuenta con profesionales que atienden desde distintos puntos geográficos por lo que afecta de manera íntegra el establecer un diálogo continuo entre los colaboradores.

Por otro lado, el Sanatorio también cuenta con capacitaciones para el desarrollo de profesionales pero solo a nivel académico sin proporcionar herramientas de gestión ni a los profesionales médicos ni al resto de las áreas.

Concretamente la problemática que afecta al Sanatorio es la ausencia de un plan de comunicación interno y carece de capacitación en liderazgo, dado que en una institución médica es importante que cada integrante de la misma se mantenga informado sobre cualquier aspecto, sobre todo los profesionales entre sí de las distintas áreas para poder atender a un paciente de manera efectiva y así también que la persona que lidere tenga las capacidades necesarias para acompañar y ayude a afianzar las relaciones para obtener mejores resultados.

Así también se destaca que al ser un instituto médico, la tecnología es una herramienta totalmente requerida sobre todo para el personal médico, permitiendo no solo la digitalización de los informes clínicos sino también que gracias al avance tecnológico ha permitido la creación de herramientas que facilitan la realización de estudios.

Conclusión diagnóstica

Es importante el desarrollo de un plan de comunicación interna para coordinar las tareas de los distintos profesionales, que facilite que cada profesional además de contar con el acceso al historial clínico, pueda comunicarse con cualquier persona de las distintas áreas que compone la institución para poder alinear cada tarea a los objetivos organizacionales, entablando una cultura más fuerte, promoviendo la participación de cada colaborador, permitiéndole expresar sus ideas o sus preocupaciones.

Se aspira también a realizar una capacitación en formación de líderes-coach con el fin de otorgar herramientas para transformar al líder en un generador del cambio, no imponiendo autoridad sino desarrollando el talento humano.

Vale la pena que el Sanatorio implemente tanto el plan de comunicación a través de herramientas digitales y presenciales como la formación de los líderes coach, ya que si se vuelven efectivas habrá una mayor productividad proporcionando así una disminución en la rotación de personal, que no solo beneficiaría a la empresa sino que habrá una mayor satisfacción laboral permitiendo un incremento favorable en la calidad del servicio y en la rentabilidad del mismo.

Plan de implementación

Objetivo General

Implementar un plan de comunicación interna a través de herramientas tecnológicas y reuniones presenciales permitiendo la transmisión de mensajes de manera efectiva y la distribución de información a todas las personas, acompañado también de la formación en líderes coach, a los jefes de cada área incrementando la productividad del Sanatorio un 2%.

Objetivos Específicos

1. Implementar el uso de la plataforma SLACK para facilitar la comunicación interna entre el personal propio de la institución.
2. Contratar a un equipo de especialistas para capacitar a todos los responsables de cada área en liderazgo coach permitiéndoles potenciar las habilidades y maximizar el rendimiento.
3. Efectuar reuniones para el personal de las mismas áreas con el objetivo de charlar sobre las últimas novedades del Sanatorio ayudando a fortalecer la comunicación interna de cada sector.

Alcance

Geográfico: el plan de desarrollo de una comunicación interna y de formación en liderazgo coach se llevará a cabo en el Sanatorio Profesor León Morra ubicado en Av. Sagrada Familia, Barrio de Urca, en la ciudad de Córdoba, Argentina.

Temporal: Se estima un plazo de 6 meses a partir del mes de Julio hasta el mes de Diciembre 2022.

Acciones

Acción 1: Implementar el uso de la plataforma SLACK para facilitar la comunicación interna entre el personal propio de la institución.

Esta implementación es sumamente importante para el Sanatorio ya que es una institución de salud donde la comunicación es una herramienta vital para el funcionamiento del mismo.

Para esto se implementará un canal digital a través de una app que se llama “SLACK”, una aplicación que permite mantener conectados a todas las personas que conforman la institución, a través de herramientas como mensajerías, “juntas” (herramienta que permite conversaciones breves e informales invitando a personas específicas para que se unan). Además, permite crear comunidades y subcomunidades, por lo que cada sector del Sanatorio puede tener su canal privado sin necesidad de encontrarse en el mismo pabellón o ya sea en otro punto geográfico y aun así mantenerse todos conectados y trabajar en conjunto. Esta aplicación permite el acceso por medio de una computadora o de un celular.

Para explicar su funcionamiento y como es el acceso a nivel general se enviará el video del apartado *anexo 1* al email de cada integrante del sanatorio y de cada uno deberá ingresar a la plataforma registrándose con su información personal.

Recursos involucrados:

Recursos humanos

- . Todas los empleados de la organización

Recursos materiales

- . Acceso a una red de internet
- . Computadoras
- . Celulares móviles

Recursos financieros: Presupuesto

- La aplicación Slack tiene un servicio gratuito el cual permite el acceso a cualquier persona sin necesidad de un pago, pero a partir de las 10.000 interacciones se borra material viejo por lo que no permite tenerlo como base de datos. Por lo que se recomienda contratar el servicio pago del plan “Business +” que ofrece un pago mensual de USD 12,50 que pasado a pesos con dólar oficial sería: \$1.542,62 (precio por persona) por lo que en total según la información obtenida el Sanatorio (287 empleados) sería: \$442.726

Importante que además de contar cada profesional y subordinados con su celular personal, deberían poder tener acceso a por lo menos una computadora por área.

- Una computadora con equipo completo Banghó Cross B02 Core i7 8GB SSD 480GB 22 FHD Windows 11 sería: \$175.499,1 cada una y por área que son siete (dirección, gerencia, psiquiatría, investigación, mantenimiento, departamento

coordinación profesional, departamento enfermería, departamento de Neurología y Rehabilitación, y Administración) sería en total: \$ 1.579.491,9.

El total de esta acción es de \$2.022.217,9

Esta acción empezará la primera semana de julio y tendrá una duración de 3 semanas.

Acción 2: Contratar a un equipo de especialistas para capacitar a todos los responsables de cada área en liderazgo coach permitiéndoles potenciar las habilidades y maximizar el rendimiento.

Para esta instancia se contratará el curso de la Universidad Tecnológica Nacional BA llamado “Fundamentos del Liderazgo y de Coaching”, la misma se realizará a través de la plataforma Google Meets (aplicación de Google que permite realizar videoconferencias), el cual cuenta con la participación de los jefes de todas las áreas (mandos medios) buscando que adquieran habilidades y competencias a través de la metodología del coaching ontológico que se guía en trabajar con las personas a través del rol de líder y de la motivación.

El taller se realizará a través de videoconferencia para permitir que cada persona pueda acceder a la charla sin tener que moverse de su domicilio.

Para facilitar el acceso se enviará un email a todos los participantes, donde se adjuntará un drive con toda la información que se utilizará a lo largo del curso y el link para que ingresen a la videoconferencia. *Anexo II. Contenido*

Los temas que se darán estarán divididos por módulos, contando con una evaluación cada vez que se finaliza uno y una evaluación final integrando todos los temas. Esta modalidad de capacitación se aprueba contando con el compromiso de asistencia del 75%, una nota mínima en la evaluación final de 8. Al finalizar el curso se otorgará a cada integrante un Certificado de Aprobación y en caso de haberlo hecho parcialmente, se entregará un Certificado de Participación.

El curso tiene una duración de 8 semanas (los días sábados) y una carga horaria de 60 h. El total de la duración de la implementación de esta acción es de 14 semanas a partir de la última semana de julio.

Con respecto a el material estará disponible en un drive común para que cualquier persona que este participando pueda acceder pudiendo descargar la información cuando lo necesite.

Recursos involucrados

Recursos humanos

Dirigida por el equipo de E-Learning de la UTN a las siguientes personas:

- . Dirección
- . Gerente general
- . Jefe del departamento de coordinación profesional
- . Jefes del departamento de enfermería
- . Jefe del departamento de neurología y rehabilitación
- . Jefe del departamento de psiquiatría e investigación
- . Jefe de mantenimiento
- . Jefa del servicio de rehabilitación y fisiatría

Recursos Materiales

- . PC, Notebook o celular
- . Red de WIFI

Recursos Financieros

- Se contratará el curso online de “Fundamentos del liderazgo y coaching” de la Universidad Tecnológica (UTN) BA. El precio del curso por persona es de \$19.151 por lo que por el total de los 8 participantes es de: \$153.208.

Acción 3: Efectuar reuniones para el personal de las mismas áreas con el objetivo de charlar sobre las últimas novedades del Sanatorio ayudando a fortalecer la comunicación interna de cada sector.

Esta acción tiene como objetivo proporcionar información importante sobre las últimas novedades de cada área, festejar eventos, compartir ideas y crear estrategias en conjunto. Esto es sustancial para permitir que haya una comunicación bidireccional exitosa y ayude a reforzar la resiliencia de los equipos.

También así se espera el compromiso de todos para poder permitir que estas reuniones se hagan de manera continua.

Se requerirá de un lugar idóneo dentro de la Institución y sería de utilidad contar con un proyector en el caso que se necesite mostrar algún contenido audiovisual.

En el caso de que alguno no vaya de manera física se les permitirá acceder a través de un ID de sesión en videoconferencia en la plataforma ZOOM.

Como primera instancia se debe establecer una agenda con los temas y planificar el orden de los mismos y luego enviar a través de SLACK una invitación con el horario y fecha de la reunión.

Se espera que esta acción dure 2 meses a partir de noviembre y luego se mantenga cada 15 días. Se elige el mes de noviembre, al finalizar las dos primeras acciones, para que en primer lugar se trate el impacto que ha tenido las anteriores acciones y si fueron positivas hasta ese momento o no.

Recursos involucrados:

Recursos humanos

- . Todos los empleados de la organización

Recursos materiales

- . Sillas
- . Computadora
- . Pantalla
- . Proyector

Recursos financieros:

- . Pantalla Loch Con Trípode 100 Pulgadas Proyector 4:3 O 16:9: \$69.900
- . Proyector Gadnic United 3500 Lúmenes HDMI USB VGA: \$56.199

El total de esta acción es de: \$126.099

Marco de tiempo de la implementación

Tabla 2.

Diagrama de Gantt

$$\frac{\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo de la Propuesta}}{\text{Costo de la Propuesta}} \times 100$$



$$\frac{4.943.857,20 - 2.301.524,9}{2.301.524,9} \times 100$$

=

114,80%

El resultado obtenido indica que la rentabilidad de la propuesta es positiva, por cada \$100 invertidos, la institución recuperara \$114,80.

Conclusión

De acuerdo a lo expuesto en este reporte de caso sobre el Sanatorio León Morra, se destaca que la institución es uno de los centros de servicios de salud mental más prestigiosa y concurrida de la Ciudad de Córdoba. Es decir, que la institución, gira en torno a los recursos que prestan dichos servicios a sus pacientes, con alta calidad profesional de sus componentes, pero escasa coordinación interna de sus recursos.

En este sentido, luego de haber analizado de manera interna y externa los factores, que afectan al sanatorio, se han ido observando algunos puntos sobre los cuales se podría intervenir, que se consideran necesarios tratar con respecto al área de recursos humanos a los fines de optimizar los servicios de salud que se brindan, mediante la coordinación más eficiente del equipo que lo compone.

Como se menciona, el área de administración es quien se encarga mayormente a tareas relacionadas a la gestión de personal, por lo que en este aspecto, contar con un área de recursos humanos que no solo se ocupe de las tareas administrativas, sino que incluya dentro de sus competencias la capacitación, comunicación, plan de carrera, metas de desempeño y medición de resultados, y control de procesos, resultará sin dudas en mejoras en la percepción de pertenencia y coordinación del equipo de salud que compone el plantel.

Atento a que se ha observado, que muchos médicos prestan sus servicios en distintas áreas físicas y por turnos en su gran mayoría. Por lo que trabajar en espacios físicos separados, da como consecuencia que no tengan mucho tiempo entre consultas; que no dispongan de un canal y plan de comunicación de acceso fácil, que permita emitir y recibir mensajes de forma concisa y rápido, y cuya utilización sea medible y comprobable, esto tendrá un impacto exponencial en la prestación del servicio. Lo cual, complementarlo con reuniones presenciales para compartir experiencias médicas, innovaciones, resultados exitosos propios o externos de modo a fomentar la adopción de las mejores prácticas y ayudar a impulsar el compromiso y mejorar el clima laboral.

Por otro lado, más allá de los beneficios que la innovación tecnológica pueda generar en la institución, se requerirá capacitar al personal en liderazgo, trabajo en equipo, actitud positiva, de manera de potenciar el mejor uso de las herramientas puestas a disposición del personal de salud, y en particular coordinar las acciones en pos de brindar un servicio con lo más altos estándares de calidad.

En una empresa en la cual el recurso humano, es su principal fuente de productividad, con personal altamente capacitado, el desarrollo de habilidades blandas e innovación tecnológica propuesta, se entiende constituyen sin dudas los ejes sobre los cuales se debe asentar la política en recursos humanos de la institución. Por lo que el beneficio de esta propuesta es un incremento en la productividad en un 2%.

Desde recursos humanos, se considera que al crear una propuesta diferenciadora en el mercado, no sólo con empleados más felices y motivados generándoles un sentido de pertenencia a la empresa, sino bien informados y coordinados para cumplir las metas propuestas, que en una institución como la analizada no es otra que brindar mayor calidad de vida a sus pacientes. También, es importante reconocer que el talento humano es el motor de una empresa y lo que produce los resultados, por lo que contar con mandos medios capacitados en liderazgo es indispensable para que el personal se adapte a los cambios de manera eficiente y eficaz y ayude a retener a los mejores.

Recomendaciones

Seguidamente se mencionaran algunas recomendaciones oportunas para conducir a la Institución a un mejor crecimiento como empresa y que impacte positivamente en la calidad de los servicios.

- Se recomienda que se trabaje en la reestructuración de un área de Recursos Humanos más participativa contratando a profesionales que sepan gestionar de una manera más efectiva todos los procesos.
- Luego de haber implementado la capacitación a los mandos medios, se recomienda que se realicen capacitaciones para que todos los integrantes de la empresa adquirieran “soft skills”. Para que sean capaces de poder afrontar la incertidumbre ligada a la constante dinámica de los sistemas de salud.
- Diseñar e implementar encuestas de clima laboral cada 6 meses para seguir fomentando la comunicación interna.
- Proponer encuentros fuera del hospital con todo el personal de todo el Sanatorio uno a mitad de año y otro a fin de año con el fin de que sociabilicen y se conozcan con las distintas áreas.
- Y por último, sería de utilidad crear una plataforma web actualizada que permita acceso a las historias clínicas y a su vez sirva como canal de comunicación con los

clientes externos para satisfacer sus necesidades demostrando sublimidad en los servicios que ofrece.

Referencias

Andrade, H. (2017). *Comunicación Organizacional Interna*. Mexico. Recuperado de http://sinapsis-consultores.com.mx/wp-content/uploads/2020/01/libro-Comunicacion_organizacional_interna.pdf

Anzorena O. (2018). *Lider-Coach: Un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional*. Granica. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ed6LDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT14&dq=lider+coach+&ots=HIIUZFczb&sig=OpBOFXeH-D-WgL6f90m5cZOu1IQ#v=onepage&q&f=false>

Cepal. Impactos de la pandemia en los sectores productivos más afectados abarcarán a un tercio del empleo y un cuarto del PIB de la región. (2020, 2 de Julio) Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://onx.la/e30aa>

Dominici, M. A. R. (2016, marzo). cambioLa importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio. <https://dSPACE.palermo.edu/ojs/index.php/cdc/article/view/1463/1249>

Derechos del paciente. (2020, 29 abril). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/derechos-del-paciente>

Formanchuk, A. (2010). *Comunicación 2.0 un desafío cultural*. Buenos Aires: Ediciones Formanchuk y asociados .

Fernández Collado, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. México. Trillas. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF>

Gil, A. J. (2014). *Planes de comunicación interna más destacados en programas de change management de capgemini consulting argentina*. Universidad Argentina de la empresa. Argentina. <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2442/Jimenez%20Gil.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Infobae. Dólar, FMI y commodities: cuál puede ser el impacto para la Argentina de la invasión de Rusia a Ucrania. (2022, 24 de febrero) Infobae.

<https://www.infobae.com/economia/2022/02/24/dolar-fmi-y-commodities-cual-puede-ser-el-impacto-para-la-argentina-de-la-invasion-de-rusia-a-ucrania/>

Infobae. *El gobierno bonaerense anunció que avanzará en la reforma del sistema de salud que impulsa Cristina Kirchner.* (2022, 23 abril) Infobae. <https://www.infobae.com/politica/2022/04/22/el-gobierno-bonaerense-anuncio-que-avanzara-en-la-reforma-del-sistema-de-salud-que-impulsa-cristina-kirchner/>

Infobae. *La tasa de desocupación en Argentina llegó al 7% a fines del 2021.* (2022, 23 de marzo). Infobae. <https://www.infobae.com/economia/2022/03/23/la-tasa-de-desocupacion-en-argentina-llego-al-7-a-fines-del-2021/#:~:text=La%20tasa%20de%20desocupaci%C3%B3n%20en,a%20fines%20del%202021%20%2D%20Infobae>

Lacube, G. (2020, 23 septiembre). La comunicación recupera protagonismo en las empresas. *ECC*. <https://www.cronista.com/apertura/empresas/La-comunicacion-recupera-protagonismo-en-las-empresas-20200923-0004.html>

Salud mental. (2020, 29 abril). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leynsimple/salud-mental>

OMS. (2022, 1 febrero). *Las toneladas de desechos de la atención de salud en el contexto de la COVID-19 hacen patente la necesidad apremiante de mejorar los sistemas de gestión de desechos.* Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int/es/news/item/01-02-2022-tonnes-of-covid-19-health-care-waste-expose-urgent-need-to-improve-waste-management-systems>

OMS. (2016, 15 marzo). *Cada año mueren 12,6 millones de personas a causa de la insalubridad del medio ambiente.* Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int/es/news/item/15-03-2016-an-estimated-12-6-million-deaths-each-year-are-attributable-to-unhealthy-environments>

OMS. *Determinantes Ambientales de Salud.* (s.f.). OPS/OMS | Organización Panamericana de la Salud. <https://www.paho.org/es/temas/determinantes-ambientales-salud#:~:text=La%20salud%20p%C3%BAblica%20ambiental%2C%20que,los%20comp%20ortamientos%20relacionados%20con%20estos.>

Ordóñez, M. (2014). *Nueva comunicación interna en la empresa*. Madrid: Estudio de Comunicación. <https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/140801ARF-ESTUDIO-interior-comuni-interna-1.pdf>

Ortuzar, M. G. (2018, septiembre). *Cobertura Universal de Salud -CUS- vs. Derecho a la Salud*. CONICET. https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/87505/CONICET_Digital_Nro.faa353d8-464b-4cea-b0af-6e4fa32fd8b0_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Pelitti, P. (2016). *Estrategias de comunicación interna y externa de los hospitales públicos bonaerenses de la Región Sanitaria XI*. *Questión*. Vol. 1, N.º 49. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/52530/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Piqueras, C. (2016). *Manual para líderes de equipo*. <https://docplayer.es/90287137-Cesar-piqueras-manual-para-lideres-de-equipos.html>

Ramírez Rojas, J. L. (s.f). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1214/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%c3%b3n%20de%20un%20an%c3%a1lisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%c3%b3n%20estrat%c3%a9gica%20en%20las%20empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

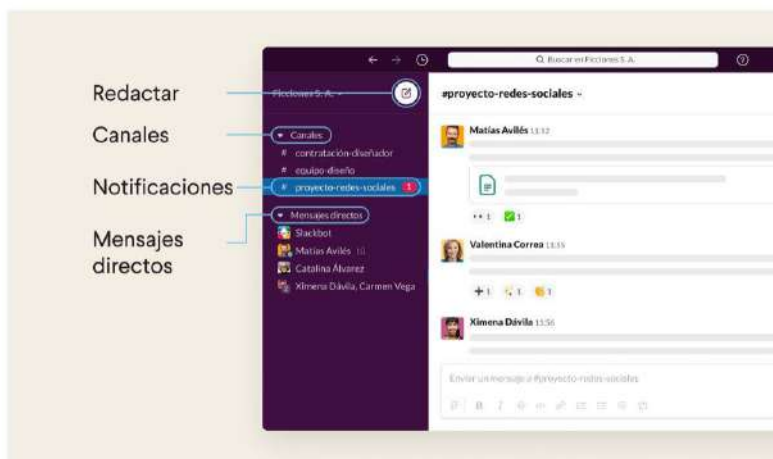
Van-Riel, C. (2018). Tres formas importantes de comunicación corporativa. *Razón Y Palabra*, Recuperado a partir de <https://revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1147>

Anexo

Anexo I: Guía. ¿Cómo usar Slack?

Barra lateral

Puedes acceder a tus conversaciones en Slack desde la barra lateral. Verás una lista de canales a los que te has unido y tus mensajes directos, notificaciones para conversaciones específicas y la opción de redactar nuevos mensajes.



Redactar Canales **Notificaciones**

Mensajes directos

Las [notificaciones](#) en Slack son distintas a las del correo electrónico o a las de otras herramientas que posiblemente uses. Están diseñadas para informarte con claridad dónde se te necesita, ya que te muestran una insignia cuando un compañero de equipo te [menciona](#). Cuando hay una nueva actividad, los nombres de las conversaciones aparecen en la barra lateral en negra.

Redactar Canales Notificaciones

Mensajes directos

Puedes usar el [botón redactar](#) para escribir y enviar un mensaje a cualquier conversación. Los mensajes se guardan automáticamente como borradores en la sección **Borradores** de tu barra lateral, hasta que los puedas enviar.

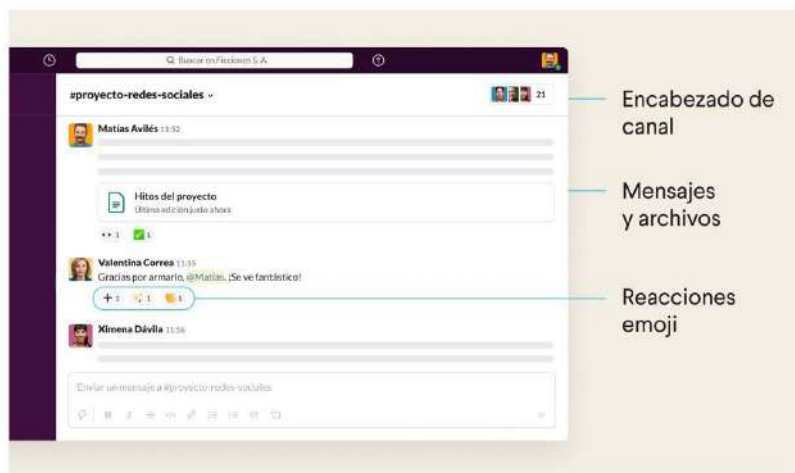
Redactar **Canales** Notificaciones

Mensajes directos

En Slack, el trabajo se centraliza en espacios dedicados llamados [canales](#). Los canales reúnen a las personas y la información adecuadas para cada proyecto, tema o equipo. A diferencia del correo electrónico, las conversaciones en los canales están enfocadas en temas específicos, así que puedes [unirte](#) y [salir](#) de ellos cuando quieras.

Canales

Los [canales](#) son fundamentales para trabajar en Slack. Reúnen a las personas y la información en un solo lugar, y permiten organizar el trabajo con un objetivo en común.



Encabezado de canal

Mensajes y archivos

Reacciones emoji

Información del canal

Mensajes y archivos

Reacciones emoji

Desde el encabezado del canal, puedes acceder a los detalles del canal en el que te encuentras. Haz clic en el nombre del canal para ver detalles como el [tema y la descripción del canal](#), además de cualquier [archivo que se haya agregado](#). Usa las otras pestañas para averiguar quién está en el canal y ver otros ajustes de la conversación.

Información del canal

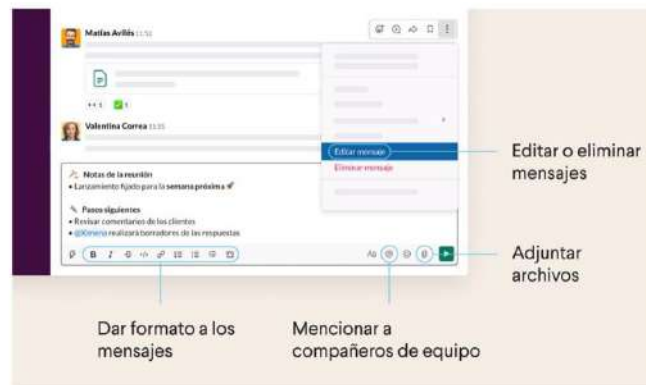
Mensajes y archivos

Reacciones emoji

Los canales proporcionan un espacio dedicado para [escribir mensajes](#) y [agregar archivos](#). Para todo lo relacionado con un tema, proyecto o equipo en particular en los canales, cada vez que abras o te unas a uno puedes desplazarte hacia arriba con el fin de ver el historial de conversaciones.

Campo de mensaje

Cuando trabajas en Slack, desde el campo de mensaje tienes disponible una variedad de opciones de mensajes que te ayudan a comunicarte y a conectar con tu equipo.



Archivos

Menciones

Formato

Más acciones

[Agrega archivos](#) a tus mensajes para compartir información importante en las conversaciones de tu equipo.

Archivos

Menciones

Formato

Más acciones

Usa las [menciones](#) para llamar la atención de determinadas personas en una conversación si necesitas que te hagan comentarios o seguimientos sobre las tareas.

Archivos

Menciones

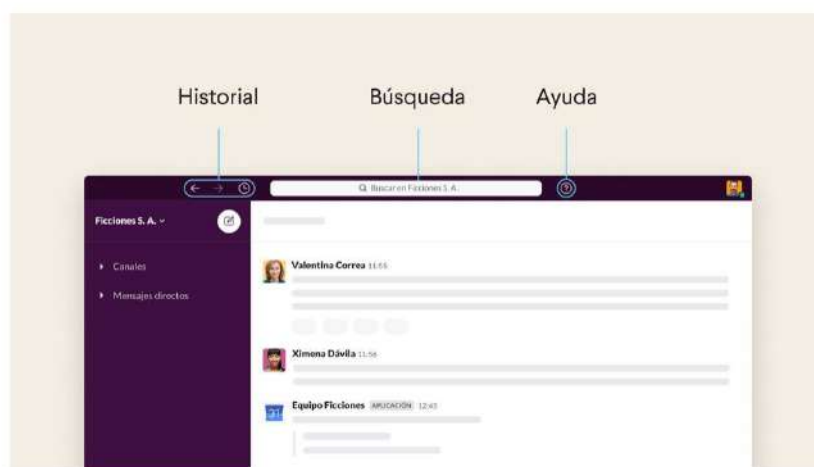
Formato

Más acciones

[Dales formato a tus mensajes](#) para que sean más claros y tengan más chispa. Pon en negrita los elementos más importantes, expresa tus ideas con viñetas y más.

Barra de navegación

Usa los íconos de navegación para avanzar y retroceder en tu historial (como lo harías en un navegador web) o ver las conversaciones recientes, buscar información u obtener ayuda con Slack.



Historial **Búsqueda** Ayuda

Historial Búsqueda Ayuda

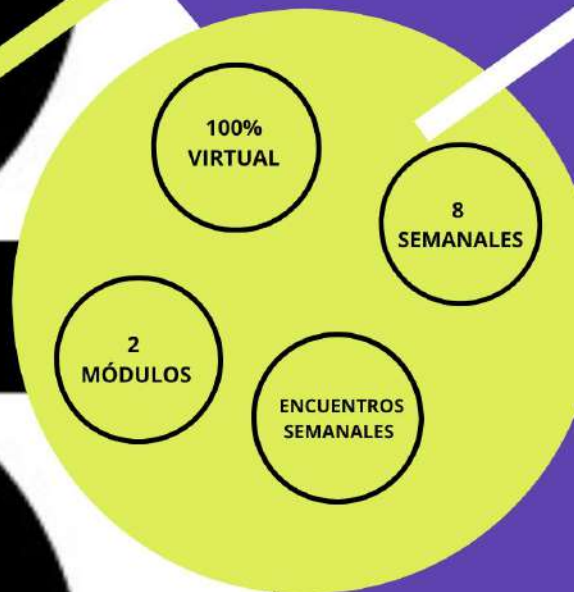
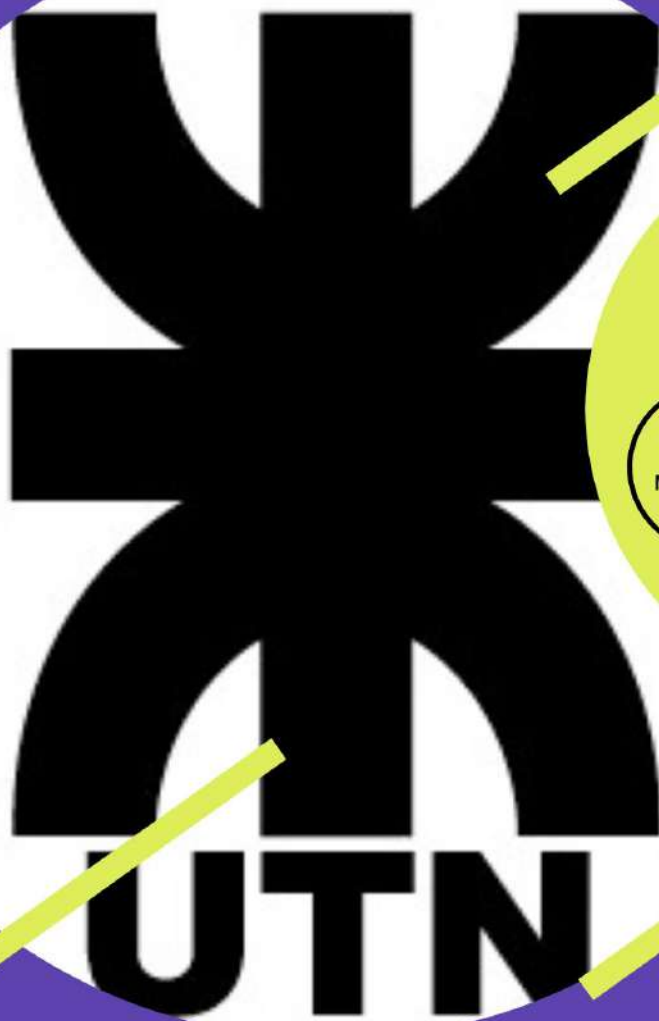
Los íconos del historial proporcionan acceso rápido a los elementos vistos recientemente. Usa las flechas hacia la izquierda y la derecha para retroceder y avanzar por tu historial, o haz clic en el **ícono del reloj** para obtener una lista de tus canales recientes, mensajes directos, resultados de búsqueda, hilos de tus conversaciones y más.

recursos de ayuda y aprendizaje, o [visita nuestro Centro de ayuda](#) desde tu navegador.

Como usar Slack? Tu guía de inicio rápido. (s. f.). Slack Help Center. Recuperado 25 de junio de 2022, de <https://slack.com/intl/es-ar/help/articles/360059928654-C%C3%B3mo-usar-Slack--tu-gu%C3%ADa-de-inicio-r%C3%A1pido>

Fundamentos del liderazgo y del coaching

Dirigido por el equipo de E-Learning de la UTN



Fundamentos del liderazgo y del coaching

Contenido

Módulo 1: Liderazgo y motivación

Unidad 1: Liderazgo Parte 1

Unidad 2: Liderazgo Parte 2

Unidad 3: Motivación Parte 1

Unidad 4: Motivación Parte 2

Módulo 2: Trabajo en equipo y coaching

Unidad 1: Trabajo en equipo Parte 1

Unidad 2: Trabajo en equipo Parte 2

Unidad 3: Coaching Parte 1

Unidad 4: Coaching Parte 2