



Universidad Siglo 21
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos
Trabajo Final de Grado
Reporte de Caso

**Propuesta de Comunicación Interna y Formación de líderes coach
para el Sanatorio “Prof. León S. Morra”**

Alumna: Ramona Antonia Segura Peralta

DNI: 19105131

Legajo: VRHU17359

Tutora de TFG: Natalia Gambino

Julio de 2022

Agradecimientos

Gracias Dios por guiarme y darme la fortaleza de poder concluir tan anhelada meta, por ese Ángel que desde el cielo ilumina mi camino y me impulsa seguir adelante cada día, fue un gran esfuerzo y sacrificio, del que me siento afortunada por todo el apoyo que recibí de familiares y amigos en el transcurso de la cursada.

Agradezco a mi querida hermana Iris por ese cariño incondicional, por darme el ejemplo de humildad y superación, por proporcionarme todas las cosas que necesite.

A mí amada hija Someirys eres mi orgullo y mi principal motivación, gracias por ser paciente, comprensiva, y por cederme tu tiempo para que estudie.

A ti mi adorado Alejandro gracias por confiar y creer en mí, por el conocimiento compartido, el aporte invaluable y el acompañamiento, por no dejarme caer cuando se ponía difícil, tu ayuda fue fundamental para alcanzar este objetivo.

A mis padres por darme la vida y mi familia en general, que siempre se preocupan por mi bienestar, gracias a los que estuvieron presentes y los que desde la distancia me expresan sus buenos deseos y se alegran de que pude culminar con éxito mis estudios.

Finalmente agradezco a la universidad Siglo 21 por convertirme en una profesional.

Resumen

El presente reporte se orientó a resolver la problemática del Sanatorio Prof. León S. Morra, una organización dedicada a la atención de la salud mental que carece de un área específica de Recursos Humanos y muestra deficiencias en el tipo de liderazgo, además de que los diferentes sectores tienen problemas para comunicarse unos con otros y no se favorece el aporte de opiniones ni la expresión de necesidades por parte de los trabajadores. Con el objeto de revertir la situación para evitar problemáticas mayores, como el ausentismo o la renuncia del personal calificado que la institución ha logrado obtener, se diseñó un plan de comunicación interna que incluye una capacitación en liderazgo coach, cuyo beneficio económico consiste en ofrecer al Sanatorio un incremento del 5% en su rentabilidad, mejorando su funcionamiento interno. Dado que el ROI arrojó como resultado un 727%, significa que por cada \$100 invertidos se obtiene una ganancia de \$727, lo que demuestra la utilidad de la propuesta.

Palabras clave: Recursos Humanos - Comunicación interna - Liderazgo coach - Ausentismo - Rentabilidad.

Abstract

This report was aimed at solving the problem of the Prof. León S. Morra Sanatorium, an organization dedicated to mental health care that lacks a specific area of Human Resources and shows deficiencies in the type of leadership, in addition to the fact that the different sectors have problems communicating with each other and the contribution of opinions or the expression of needs by the workers is not favored. In order to reverse the situation to avoid major problems, such as absenteeism or the resignation of qualified personnel that the institution has managed to obtain, an internal communication plan was designed that includes coach leadership training, whose economic benefit consists of offering the Sanatorium increased its profitability by 5%, improving its internal operations. Given that the ROI resulted in 727%, it means that for \$100 invested peso a profit of \$727 is obtained, which demonstrates the usefulness of the proposal.

Keywords: Human Resources - Internal communication - Leadership coach - Absenteeism - Profitability.

Índice

Índice	1
Introducción.....	2
Análisis de Situación	5
<i>Análisis PESTEL</i>	6
<i>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	9
<i>Análisis FODA</i>	10
Marco Teórico	13
<i>Comunicación interna</i>	13
<i>Liderazgo</i>	13
<i>Liderazgo coach</i>	14
Diagnóstico y Discusión	16
Plan de Implementación	18
<i>Objetivo general</i>	18
<i>Objetivos específicos</i>	18
<i>Alcance y limitaciones</i>	18
<i>Acciones concretas a desarrollar</i>	19
<i>Marco temporal de la implementación</i>	23
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	25
Conclusión y Recomendación	27
Referencias Bibliográficas.....	29
Anexos.....	32
<i>Anexo 1: Organigrama de la institución</i>	
<i>Anexo 2: Posibles canales de comunicación a implementar en la organización</i>	
<i>Anexo 3: Modelo de capacitación en liderazgo coach</i>	
<i>Anexo 4: Modelo de evaluación del clima interno</i>	
<i>Anexo 5: Modelo de evaluación de desempeño</i>	

Introducción

El presente trabajo de investigación presenta un reporte de caso que estudia la situación actual de la clínica Sanatorio Prof. León S. Morra desde la perspectiva de los Recursos Humanos. Se trata de una institución privada que atiende la salud mental, creada en el año 1927 por el profesor León Sebastián Morra para el abordaje e internación de los pacientes con enfermedades neuropsiquiátricas.

Al momento de su fundación, el objetivo básico era convertirse en una clínica de reposo con un apartado menor en lo que respecta a patologías como el alcoholismo y la neuropsiquiatría. A partir de 1960 se incorporaron consultorios externos, primero funcionando en la zona central de la ciudad de Córdoba, pero luego, debido a la demanda y necesidad de centralizar su atención, se trasladaron definitivamente al edificio ubicado en el barrio conocido como Urbe, próximo al actual barrio Cerro de Las Rosas, motivo por el cual fue conocida originalmente como “Clínica de Las Rosas”.

Durante la época de ejercicio del Profesor, la psiquiatría y psicología no se encontraban tan avanzadas como en estos tiempos, por lo cual una de las primeras intervenciones ideológicas fue la de retirar el calificativo de “alienados” para los pacientes, precisando que se debía crear una nueva legislación que contemplara la condición de los pacientes tratados, en los reglamentos tanto públicos como privados. Además, recomendaba el internado de personas insanas obligando al Estado a hacerlo de oficio, garantizando de ese modo los derechos de la persona y prestando especial atención a la intervención del Poder Judicial.

Actualmente, la “Ley de Salud Mental de la Provincia de Córdoba” (Ley Nº 9.848, 2011) dio continuidad a algunas de las acciones iniciadas o propuestas por el Profesor Morra, quien siempre abogó por el respeto hacia la dignidad y los derechos de los pacientes con padecimiento mental, dado que este Doctor, a lo largo de su vida, realizó varias transformaciones fundamentales, sustituyó el nombre de algunos establecimientos por otros más dignos, brindó servicios asistenciales, y creó un número mayor de las salas de manera de utilizar tratamientos más humanos, eliminando “los medios violentos para dominar a los agitados y peligrosos”, y reemplazando “el chaleco de fuerza por psicofármacos y psicoterapia” (Sanatorio Morra, 2018, p.5).

Su hijo Carlos Morra continuó sus pasos desempeñándose como profesor de Psiquiatría de la UNC, se desempeñó en el “Consejo Nacional de Investigaciones

Científicas y Técnicas (CONICET)” y fue “miembro de la Academia Nacional de Medicina” y director del establecimiento que lleva su apellido. Al fallecer en 2003, sus dos hijos, también profesionales de la salud, quedaron a cargo de dirigir el Sanatorio. La nueva generación Morra realizó en esa etapa diversos cambios de todo tipo en busca de la excelencia institucional, fiel al espíritu de transformación de su fundador.

En el presente, se detectan en la institución diversas problemáticas relacionadas tanto a la parte administrativa como al área gerencial, al sector de recursos humanos y al departamento de compras y ventas, al control de stock, depósito, delegación de autoridad, deficiencias en la toma de decisiones, y ausencia de capacitación y coaching del personal, además de observarse un proceso de comunicación interdepartamental deficiente, recayendo la toma de todas las decisiones en los socios titulares, quienes también son los hermanos hijos del Dr. Morra.

El Sanatorio posee un departamento de investigación científica con importantes institutos de la ciudad, pero sería deseable poder encausar dichas investigaciones en un modelo de *Joint Venture* en vías de los intereses económicos vinculados a la investigación molecular, en la que varias empresas extranjeras están dispuestas a invertir. Por otra parte, el segmento de mercado de clientes no tiene procesos apropiados de fidelización y *feed back*. No hay modelos apropiados de negociación, tanto para proveedores como para el público objetivo. El departamento contable no tiene un sistema para llevar el control diario y/o seguimiento actualizado, y toda la actividad recae sobre el Contador. No hay sistema de doble firma en cheques, ni tampoco normas para el análisis de riesgo, de historiales crediticios, bancario o similar. La magnitud y alcance de la empresa demanda la implementación de sistemas de organización, de procedimientos y de software más acordes al volumen de negocio.

Se expone como antecedente, en primer lugar, la investigación realizada por Poccioni (2019) en La Plata, Buenos Aires, hace referencia a estudios recientes en relación a la comunicación interna en organizaciones hospitalarias, llegando a la conclusión de que existe una relación entre la comunicación y la calidad de la atención ofrecida, permitiendo de esta manera establecer diversas perspectivas teóricas y nuevas formas de abordaje en lo que respecta a la comunicación en este tipo de organizaciones.

Asimismo, la investigación realizada por Olmos (2020) en la ciudad de Mar del Plata, abordó el impacto del liderazgo en la retención del talento en el ámbito de la salud.

Mediante una investigación empírica, de tipo descriptivo y no experimental, se llegó a evaluar 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.

Por su parte, Franco (2021) analizó el entorno laboral y el nivel de satisfacción de los profesionales que se desempeñan en el Sanatorio Concordia de la ciudad de Concordia, Entre Ríos, dada la percepción de problemáticas vinculadas con la sobrecarga laboral, la comunicación inter-servicios e inter-equipos, una deficiente gestión del talento humano observable en la falta de oportunidad de ascensos, la inexistencia de plan de carrera, y la ausencia de dirección estratégica por parte de los mandos intermedios, entre otros. Se realizó un estudio descriptivo, transversal y mixto, el cual permitió determinar un nivel medio de satisfacción laboral, debido a un entorno percibido como poco adecuado por no tener en cuenta la salud psicosocial, la infraestructura, los recursos personales de los trabajadores y la inserción de la organización en la comunidad.

La relevancia del caso se basa en su utilidad para brindar una mejora en la institución, dada la importancia que reviste la misma en la provincia, y la posibilidad de otorgar herramientas al Sanatorio Morra a nivel interno. Resulta novedoso pues no se han encontrado antecedentes a nivel local en otras instituciones de salud de la región. Por otra parte, el principal interés consiste en ofrecer a la población un buen funcionamiento del nosocomio, lo que aporta una relevancia social a la presente investigación.

Análisis de Situación

Se describe a continuación la situación actual del Sanatorio Morra, quien ha comenzado a funcionar en una casona antigua, para hoy en día haber ampliado su capacidad edilicia hasta alcanzar a cubrir una superficie de 7mil m², sobre un terreno de 15mil m². Como se puede apreciar en el recorrido virtual aportado por la Universidad, el edificio actual se encuentra cercado de árboles, plantas, con abundante espacio verde, lo que aporta una sensación de relajación y tranquilidad para los internos y sus familiares, a la vez que se constituye en un espacio laboral agradable para los colaboradores que llevan a cabo tareas en la institución.

En este sentido, puede decirse que se creó un espacio abierto que no se condice con la idea que se tiene de una clínica mental, donde los pacientes son imaginariamente reclusos en sitios oscuros y desagradables; por el contrario, se observa una importante posibilidad de conexión con la naturaleza.

Gracias al crecimiento del Sanatorio, y a que se hizo necesario brindar una respuesta a las necesidades de atención de la población, hicieron necesaria la creación de nuevos servicios que pudieran brindar atención a los pacientes en pos de sus distinciones de género, edad y necesidad concreta. Entre estos, cabe destacar la implementación de atención específica para pacientes psiquiátricos que cursan enfermedades clínicas crónicas terminales, mediante la incorporación de una planta profesional especializada, determinando con esa acción 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 9848/11”, previamente mencionada.

En cuanto a su misión, cabe mencionar que:

“El Sanatorio Morra lleva 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, 2018, p.7)

Respecto de su visión, la misma es contribuir en el ámbito de la “inserción, rehabilitación, recuperación y resocialización de las personas con padecimiento mental” (Sanatorio Morra, 2018, p.21).

A fin de lograr el cumplimiento de sus objetivos, una de las acciones más importantes que debe llevar a cabo la organización con el objeto de diseñar estrategias a mediano y largo plazo, es interpretar su medio externo, el micro entorno y sus fortalezas y debilidades internas, utilizando para ello herramientas fundamentales que son de ayuda para su desarrollo.

Para analizar el contexto externo se utiliza la herramienta PESTEL, la cual incluye los aspectos políticos, económicos, socioculturales, y tecnológicos, entre otros, que rodean a la institución. Para el análisis del micro entorno será de utilidad la herramienta conocida como Cinco Fuerzas de Porter (2008), y por último, se concluye con el análisis interno de la organización utilizando el análisis FODA.

Análisis PESTEL

Factores Políticos: Argentina enfrenta una dicotomía típica de su pensamiento social histórico, la infame y siempre mencionada grieta, que coacciona a cada ciudadano a tomar parte de un “bando” imaginario, generando procesos de oposición y ruptura en todas las acciones que los gobiernos electos intentan llevar adelante (Plan B, 2021).

En este contexto, el presidente ha perdido credibilidad, delegando la toma de decisiones drásticas del aspecto medicinal, en los Ministerios pertinentes. Estos a su vez, se encuentran afectados por la proximidad de vencimientos de compromisos de pago con organismos internacionales de financiación, afectando los procesos bancarios, de financiación, de convertibilidad y de proyección a futuro (Política Argentina, 2022).

Por otra parte, Argentina sancionó a fines del 2010 una nueva “Ley de Salud Mental” (Ley N°26657, 2010) la cual considera la necesidad de asignar un incremento presupuestario durante los primeros tres años, estableciendo de ese modo un importante compromiso en cuanto a la inserción definitiva de la salud mental en el sistema general de salud.

Factores Económicos: En los últimos años, el país tuvo una fuerte caída del PIB, potenciado por el impacto de la pandemia de COVID-19 sobre una situación económica, ya frágil. El gobierno ha debido disponer medidas tendientes a paliar la crisis, dirigiendo mayores recursos al área de salud para la adquisición de equipamiento hospitalario y la

gestión de lugares dispuestos para cuarentena, además de una ayuda económica a los trabajadores de la salud y a los sectores más vulnerables (Stang, 2020).

Sin embargo, no fue posible evitar los altos niveles de desocupación y pobreza que se viven actualmente, en un país donde gran parte de la población se desempeña en el sector informal, 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).

Hoy en día, casi un tercio de la población en Argentina vive bajo el umbral de pobreza (Biondi, 2019), mientras que la mitad de la población está al límite de este umbral. Desde el comienzo de 2021, se ha visto una aceleración progresiva del índice inflacionario, y la consiguiente activación de las cláusulas gatillos de los distintos acuerdos paritarios en pugna, forzando nuevamente a un viejo remedio ineficaz: la emisión monetaria desmedida. La cotización cambiaria se ha visto desdoblada, y el gobierno central ha creado nuevas retenciones e impuestos a la divisa extranjera, que desemboca en la ausencia de esta moneda fuerte para la compraventa internacional de insumos y servicios, que a su vez, genera faltantes en todas las ramas industriales (López, 2022).

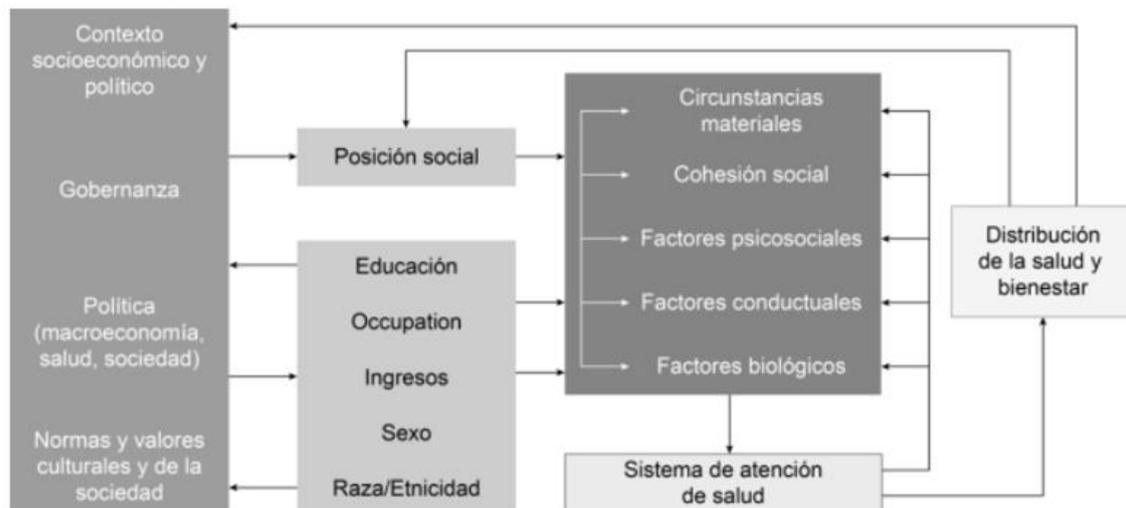
Factores Sociales: Según un informe de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2017), “más de 300 millones de personas en el mundo sufren depresión, un trastorno que es la principal causa de discapacidad, y podría conducir al suicidio” (s.p.). Por otra parte, la Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2022) indicó como determinantes sociales de la salud (DSS) “las circunstancias en que las personas nacen, crecen, trabajan, viven y envejecen, incluido el conjunto más amplio de fuerzas y sistemas que influyen sobre las condiciones de la vida cotidiana” (s.p.), los cuales pueden verse en la figura 1.

Esto se profundiza en el ámbito de la salud mental, el cual incluye características individuales junto con factores sociales, donde la influencia constante de los medios de información, la inestabilidad económica, la pérdida general de la capacidad adquisitiva, y el descontento, han crecido exponencialmente. Se suma a ello una sensación de paranoia y desamparo producto de la amenaza de guerra, un tema recurrente desde la invasión de Ucrania por parte de Rusia en el mes de abril de 2022. Todos estos factores señalados,

han incrementado la sensación de descontento general, y el aumento de la propensión a cuadros depresivos, de ira, de desórdenes varios de la socialización, hasta puntos clínicos.

Figura 1.

Determinantes sociales de la salud



Fuente: OPS (2022)

Factores Tecnológicos: Los avances tecnológicos, particularmente en el área de la medicina, permiten el incremento de investigaciones y desarrollo de tecnología aplicada, donde el Sanatorio Morra no se queda atrás, pues ha incorporado en el año 2018 las historias clínicas digitales, facilitando de este modo un mejor funcionamiento en lo que respecta al registro médico (Sanatorio Morra, 2018).

Factores Ecológicos: En este caso se debe hacer referencia a salud pública ambiental, entendida como la interrelación entre el medioambiente y la salud pública, por lo cual atiende a las cuestiones ambientales que repercuten en la salud de las personas, dado que un ambiente saludable resulta indispensable para asegurar el bienestar y una vida sana. En este sentido, la Ley General del Ambiente N° 25.675 (2002) menciona líneas de acción tendientes hacia cuestiones ambientales que repercuten en la salud de las personas y se consideran indispensables para asegurar su bienestar.

Factores Legales: Se incluyen aquí las reglamentaciones y leyes que deben ser tenidas en cuenta en los sanatorios, clínicas y hospitales, tanto públicos como privados, del estilo de la institución en estudio. Entre estas, cabe mencionar la Constitución Nacional y su apartado de Declaraciones, Derechos y Garantías, la “Ley de Salud Mental N° 26657 (2010)”, la “Ley sobre los Derechos de los Pacientes N° 26529 (2009)”, y demás leyes impositivas provinciales y nacionales que regulan toda actividad comercial.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes: En el caso de las instituciones de salud, los clientes son quienes demandan sus servicios, y también sus familiares que los acompañan. En el caso del Sanatorio Morra, los clientes son casi en su totalidad de la provincia de Córdoba, y un bajo porcentaje corresponde a provincias cercanas como San Juan, San Luis, La Rioja, Santiago del Estero y Mendoza. Dada la baja oferta de servicios de salud mental de la calidad que ofrece la institución en estudio, puede decirse que el poder de negociación de los clientes/pacientes es bajo.

Poder de negociación de los proveedores: Dado que los proveedores del Sanatorio Morra son pocos y muy específicos, su poder de negociación es alto. Se debe considerar además el poder que detenta la industria farmacéutica hacia el interior de los centros de salud.

Rivalidad entre competidores: El Sanatorio Morra cuenta con una amplia trayectoria que lo coloca por encima de sus competidores, los cuales no son muchos ni tampoco logran ofrecer un servicio similar. Por ende, se considera que esta amenaza es baja.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: También se considera una amenaza baja debido a las barreras de entrada al sector de salud y a los altos costos que se deben afrontar en un país que enfrenta una crisis económica.

Amenaza de ingresos de productos sustitutos: No se considera factible la posibilidad de ofrecer servicios que reemplacen a la atención médica en los casos patológicos de salud mental. Por ende, podría decirse que esta amenaza es baja o incluso inexistente.

Análisis FODA

Se incluye a continuación una tabla en la que se resume el análisis FODA, el cual luego se explica y se amplía desde una visión profesional.

Tabla 1.

Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Prestigio de la institución.	Problemáticas en las áreas administrativa y gerencial, y en el sector de compras
Solvencia financiera.	Falencias en el sector de recursos humanos.
Personal altamente efectivo.	Falta delegación de autoridad y capacitación y coaching del personal.
Trayectoria histórica.	Proceso de comunicación interdepartamental deficiente.
Experiencia en la prestación de sus servicios.	
Capacidad de innovación.	
Oportunidades	Amenazas
Incremento de los síntomas de ansiedad que derivan en enfermedades neuropsiquiátricas.	Crisis económica del país.
Políticas gubernamentales en apoyo a la institución.	Las instituciones que representan competencia ofrecen mayor desarrollo tecnológico en lo que respecta al tratamiento de enfermedades neuropsiquiátricas.
Apertura hacia nuevas investigaciones a nivel local y nacional.	

Fuente: Elaboración propia, basado en Canvas

El análisis FODA considera como fortalezas el prestigio de la institución, su trayectoria, experiencia y solvencia, todos ellos atributos que no se relacionan con el capital humano. Únicamente se hace referencia a que el personal se encuentra altamente

capacitado, lo cual puede ser un requisito de ingreso y no un beneficio de trabajar en la institución.

En cuanto a las debilidades, como se ha mencionado previamente, se han detectado problemáticas en las áreas administrativa y gerencial, en el sector de recursos humanos y en el sector de compras. De hecho, no existe un área específica que atienda las necesidades de capacitación y desarrollo del talento humano, lo que se evidencia en la inconformidad del personal que lleva al ausentismo, y en ciertos casos, al cese de actividades.

Por otra parte, falta delegación de autoridad y no se observa que los mandos altos sean capaces de gestionar el coaching del personal, lo que hace pensar en un tipo de liderazgo verticalista que no se preocupa por conocer las opiniones de sus subalternos sino solo de impartir órdenes e indicaciones.

También se ha observado un proceso de comunicación interdepartamental deficiente, lo que se sostiene en el liderazgo mencionado, impidiendo una comunicación fluida entre pares y evidenciando un contacto casi inexistente entre los trabajadores y los mandos altos.

Las oportunidades que se presentan a la institución se deben al incremento de la demanda por un aumento de la ansiedad en las personas, debido al aislamiento por covid-19, a la crisis económica y a las noticias sobre la guerra que generan miedo e incertidumbre. Por otra parte, el Gobierno promueve políticas en el área de salud que pueden ser de apoyo a la institución.

Finalmente, cabe destacar como amenaza la crisis económica que atraviesa el país, junto con la dificultad que podría afrontar la empresa si no se posiciona desde un lugar de innovación frente a la competencia, dado que, si bien el análisis de Porter ha demostrado que hoy su incidencia es baja, esto podría modificarse en caso de lograr mayor desarrollo tecnológico en lo que respecta al tratamiento de enfermedades neuropsiquiátricas.

La visión profesional desde la postura de una Licenciada en Gestión de Recursos Humanos, permite observar un tratamiento insuficiente a los colaboradores que se desempeñan en el Sanatorio Morra. No se logra una adecuada motivación de los mismos,

lo cual impacta de manera directa en su compromiso con la institución, su estado anímico y un consecuente clima laboral poco agradable, su desempeño laboral, la tasa de ausentismo, y otros indicadores.

La institución no está al tanto porque no se ha ocupado de ello, dado que no se hacen mediciones de satisfacción laboral. Eso se debe a la ausencia de un área específica de Recursos Humanos, tal como puede verse en el organigrama de la institución que se adjunta en el Anexo 1. Por lo tanto, la gestión del personal la lleva a cabo actualmente el área de administración, sin personal idóneo capaz de encargarse de las acciones que deben llevarse a cabo para una correcta gestión del talento humano.

Se ha mencionado que el personal del Sanatorio se encuentra altamente capacitado, pero ello no se debe a que la institución brinde capacitaciones o haya un desarrollo de carrera que motive a los colaboradores para seguir perfeccionándose, lo que es sumamente importante en una profesión tan cambiante como es el área de la salud, con todos los descubrimientos y avances tecnológicos que suceden todo el tiempo.

Asimismo, no se desarrollan capacitaciones en lo que respecta a las habilidades blandas, las cuales apuntan a fomentar una mejor comunicación entre pares y con sus superiores, y que a la vez propongan un estilo de liderazgo tendiente a la formación de valores y a la percepción de las necesidades de todos los miembros que constituyen la planta administrativa y operativa del Sanatorio.

Tampoco se han realizado acciones destinadas a mejorar la comunicación en la organización, lo que demuestra que no se valida la herramienta comunicacional como una forma de lograr alcanzar los objetivos organizacionales, haciendo que la información necesaria se encuentre disponible en el lugar y momento indicados, y de una manera correcta.

Por último, el tipo de liderazgo utilizado responde a concepciones antiguas, por lo que se evidencia que la empresa no ha logrado actualizarse en relación al trato con su personal, manteniendo un formato verticalista que no beneficia el compromiso de los colaboradores.

Marco Teórico

En el presente marco teórico, se abordan las temáticas de comunicación interna, liderazgo y liderazgo coach, por considerarse conceptos principales para el desarrollo de este reporte de caso.

Comunicación interna

La comunicación interna es la que se dirige puntualmente a los clientes internos de una empresa u organización, con el objeto de alcanzar un fin determinado, por lo cual resulta imprescindible que sea eficaz en lo concerniente al tiempo de recepción y a la claridad del mensaje que se quiere comunicar (Brandolini, González y Hopkins, 2009).

Para Robbins y Judge (2009), la comunicación a nivel grupal cumple con cuatro funciones específicas, que son el control, la motivación, la expresión y la información. Por ende, el proceso comunicacional puede percibirse como un generador de acciones y una herramienta que permite que todos los miembros de la organización puedan ser escuchados.

En este sentido, los autores hacen referencia a tres direcciones en las cuales puede desarrollarse el proceso comunicativo: de manera descendente, cuando se dirige desde los altos mandos hacia los de menor jerarquía para brindar instrucciones o delegar tareas; de manera ascendente, cuando se dirige desde los colaboradores hacia los mandos altos, elevando propuestas, problemáticas, sugerencias o necesidades; o de manera horizontal, es decir, entre pares, ya sea que se trate de pares de colaboradores, de supervisores o de gerentes (Robbins y Judge, 2009).

En opinión de Formanchuk (2010), las nuevas tecnologías ponen a disposición modernas herramientas comunicacionales, las que se conocen con el nombre de “comunicación 2.0” y que son un aliado para las organizaciones en cuanto a que permiten un mayor manejo de la información y la incorporación de nuevos formatos que impacten positivamente en la comunicación interna.

Liderazgo

El concepto de Liderazgo se relaciona con la capacidad que tiene una persona para guiar a otras con un fin determinado. Alles (2005) lo considera una competencia imprescindible si se desea orientar el accionar de un grupo hacia el logro de un objetivo concreto, dado que es el líder quien inspira al grupo en dirección a la acción.

Este líder debe tener ciertas habilidades específicas, como la responsabilidad, la coherencia, la amabilidad, y a su vez debe inspirar confianza, fijar objetivos y ser capaz de seguirlos, comunicar con claridad y brindar feedback, integrar las acciones del grupo, fijar prioridades y un plan de acciones a seguir, establecer normas coherente, y por sobre todo, siendo el primero en cumplirlas.

Sin embargo, no siempre las personas a cargo de un puesto jerárquico pueden considerarse líderes. Musitu (2013) hace referencia al respecto a la necesidad de desarrollar esta competencia para ser capaces de interactuar de manera diferente, principalmente en lo que respecta a los mandos medios y altos.

En este sentido, Anzorena (2019) sugiere el estilo del liderazgo coach, considerando que, desde su surgimiento en la década de los '90, esta herramienta ayuda a personas y organizaciones en el logro de sus objetivos, frente a una sociedad que evidencia cambios permanentes y que exige aprendizajes constantes.

Liderazgo coach

Para Anzorena (2019) el liderazgo coach es superior del formato tradicional, dado que fomenta el desarrollo personal y la expansión del potencial de los colaboradores. Desempeñar “el rol de coach” significa ser capaz de entrenar a las personas para que puedan explotar sus propias habilidades, destacando incluso algunas que les eran desconocidas. Además de las competencias específicas para la tarea, el liderazgo coaching se orienta al desarrollo de las habilidades blandas, las cuales resultan de utilidad para el crecimiento personal y para un mejor trabajo en equipo.

Hawkins (2012), por su parte, sugiere que el Liderazgo Coach conlleva a lograr sinergia en los equipos de trabajo, lo que redundará en un mayor cumplimiento de objetivos y metas, por lo que resulta más adecuado que los modelos de Liderazgo Transaccional, donde la motivación se logra a través de recompensas.

De esta manera, el Liderazgo puede concebirse como una competencia, basada en el desarrollo de capacidades específicas en quien va a dirigir el equipo, la manera de estar correctamente preparado para comunicar, escuchar, realizar feedback, acompañar, orientar, complementar y brindar orientación profesional y técnica cuando sea necesario.

Para esto, quien lidera debe incorporar las competencias de un coach, adoptando a la comunicación interna como la base en la cual cimentar su tarea, a fin de lograr una mayor cohesión, compromiso y consenso por parte de los colaboradores.

A modo de conclusión, es posible destacar la necesidad de contar con una eficaz comunicación interna que favorezca el control, la motivación, la expresión y la información de todos los colaboradores. Esto se hace posible gracias al desarrollo de una adecuada capacidad de liderazgo, orientado hacia el logro de un objetivo concreto, que no siempre va de la mano con el hecho de ocupar un puesto jerárquico, puesto que se trata de una competencia que debe entrenarse. En este sentido, el liderazgo coach entrena a las personas para que puedan a su vez entrenar a otras personas, logrando de ese modo un mayor cumplimiento de los objetivos y metas tanto personales como de la organización.

Diagnóstico y Discusión

Como se ha visto, el Sanatorio Morra no brinda suficiente atención a la gestión del talento humano, y aunque su imagen y prestigio son excelentes, los colaboradores no se sienten satisfechos de trabajar allí, dado que la comunicación es insuficiente y sus demandas no son escuchadas.

Esto resulta evidente al conocer la misión de la organización, orientada principalmente hacia los pacientes a través del “compromiso humano de sus profesionales”, cuya capacitación no está incluida en la propuesta del Sanatorio.

En base a lo antedicho, ocurre a causa de la ausencia de un área específica de Recursos Humanos, capaz de atender las necesidades diarias de los profesionales de la salud, particularmente durante las crisis sanitarias que atraviesa el país, como ha sido el caso de la pandemia de covid-19.

Por otra parte, se ve que el liderazgo que rige en la organización es de tipo verticalista, los mandos medios y altos no cuentan con desarrollo en competencias blandas, ni son capaces de transmitirlos a los colaboradores para mejorar el proceso comunicativo hacia el interior del Sanatorio. Esta se encuentra fragmentada, y los diferentes sectores tienen problemas para comunicarse unos con otros, además de que no se favorece el aporte de opiniones por parte de los colaboradores ni tampoco existe un canal para manifestar la expresión de sus necesidades.

La relevancia de atender a la resolución de esta problemática, se centra en que se trata de una organización dedicada a la atención de la salud mental, lo cual la vuelve específica en el rubro y de especial demanda en estos tiempos. Además, de no lograr revertir la situación, el Sanatorio podría verse expuesto a problemáticas mayores, como el ausentismo o renuncia del personal calificado que ha logrado obtener.

Por ende, se debe diseñar una propuesta inclinado al saneamiento de los procedimientos existentes y a la implementación de nuevos, que resulten ordenados, concatenados y con las respectivas herramientas de control y retroalimentación, implementando manuales y capacitaciones para cada grado de la empresa, y promoviendo prácticas que busquen primero la eficacia y luego la eficiencia, de manera de que el tipo de liderazgo acompañe el cambio comunicacional en la organización, para un mayor beneficio interno que impactará en el servicio a los pacientes y sus familias.

Esta propuesta consiste en el diseño de un plan de comunicación interna que incluya una capacitación en liderazgo coach, cuyo beneficio económico consista en ofrecer al Sanatorio Prof. León S. Morra un incremento en su rentabilidad, mejorando su funcionamiento interno. En caso de no atender a la resolución de sus problemáticas, el Sanatorio se expone a una deserción por parte de sus clientes, orientados a procurar un mejor servicio.

Plan de Implementación

Objetivo general

Desarrollar un plan de comunicación interna para el Sanatorio Prof. León S. Morra que incluya el liderazgo coach y que sea aplicable durante el periodo julio 2022 - junio 2023, en base a capacitaciones que permitan aumentar su rentabilidad en un 5% hacia el final de dicho periodo.

Objetivos específicos

- Aumentar la utilización de 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 a través de una capacitación que permita revisar los principios, normas y procedimientos que se encuentran instalados en la organización.
- Establecer un liderazgo coach basado en la confianza y la autonomía, mediante una capacitación que permita disminuir las debilidades y aumentar las fortalezas de cada sector del Sanatorio.
- Capacitar al personal en estrategias de trabajo en equipo, optimizando el clima laboral y generando dedicación y compromiso al valorar el accionar de todos los integrantes de la organización.

Alcance y limitaciones

- *Ámbito Geográfico:* Los encuentros de capacitación se realizarán en las instalaciones del Sanatorio Prof. León S. Morra, situado en la Av. Sagrada Familia 801 de la ciudad de Córdoba.

- *Alcance temporal:* El plan se podrá implementar durante 12 meses, en 48 encuentros semanales de 2 horas cada uno, a desarrollarse entre los meses de julio de 2022 y junio de 2023 inclusive.
- *Alcance de contenido:* El fortalecimiento de la comunicación interna y el liderazgo coach podría optimizar el funcionamiento del Sanatorio en todas sus áreas, por lo que se sugiere hacerlo extensivo a todo el personal de la organización.
- *Limitaciones:* Puede surgir la necesidad de rotar al personal para no descuidar la atención de los pacientes, y también que haya personas que resistan a participar de una capacitación, por lo que se debe hacer comprender a todos su importancia.

Acciones concretas a desarrollar

Dado que el objetivo principal de este plan de implementación consiste en mejorar la comunicación hacia adentro de la organización y optimizar el tipo de liderazgo de modo de aumentar su rentabilidad, se buscará lograr mayor interacción entre los colaboradores, fomentando el compromiso individual de cada uno, su rendimiento personal y el de la empresa en general.

Primera actividad: Optimizar la comunicación

- *Fundamentación:*

La mejora en la comunicación interna podría lograr que los colaboradores se identifiquen más con la organización, y al desarrollar una mayor motivación, participación y confianza en sus capacidades, estos se involucran en su trabajo de manera más eficiente, favoreciendo un adecuado clima laboral.

- *Acción:*

En esta etapa, se contratará personal idóneo para brindar la capacitación. El Licenciado en Recursos Humanos destacará la importancia de lograr una comunicación

efectiva dentro de la organización y propondrá que cada área pueda profundizar en sus propias falencias, en función a los siguientes ítems:

- *Revisión de los canales de comunicación interna:* En el Anexo 2 se observan posibles canales de comunicación a implementar en la organización, por lo cual se revisará la idoneidad de cada uno de ellos para las diferentes tareas y necesidades del Sanatorio, eligiendo aquellos que resulten más oportunos y capacitando a todo el personal en su uso.
- *Fortalecimiento de la comunicación ascendente, descendente y horizontal:* Se propondrá una capacitación en comunicación asertiva, consistente en el desarrollo de la inteligencia emocional de los colaboradores, de manera de que sean capaces de interactuar y desenvolverse de mejor manera en su área laboral, compartir adecuadamente la información, alinearse con los objetivos de la organización, resolver conflictos y llegar a acuerdos.
- *Propuestas tendientes a lograr la satisfacción de los empleados:* Se escucharán las necesidades de los empleados y se propondrá la elaboración de políticas de Recursos Humanos con el propósito de otorgar un mayor valor al talento de cada colaborador.

- *Responsables:*

Esta actividad se encuentra a cargo del Licenciado en Recursos Humanos y se ofrece a todo el personal.

- *Alcance temporal:*

La mejora comunicacional, incluyendo la capacitación en el uso de los diversos canales, estará dividida en 16 encuentros de 2hs cada uno, a realizarse en forma semanal durante los subsiguientes 4 meses del año 2022, desde julio hasta octubre inclusive, en diferentes turnos, a modo de abarcar la totalidad del personal.

- *Recursos y costo:*

32 horas de trabajo del Licenciado en Recursos Humanos \$128000

Espacio de reunión en el Sanatorio

Soportes digitales existentes en la organización (computadora, proyector, equipo de sonido)

TOTAL: \$128000

Segunda actividad: Capacitar en liderazgo

- *Fundamentación:*

Resulta fundamental, como forma de potenciar las relaciones interpersonales, que los empleados puedan suministrar mensajes o propuestas constructivas para rediseñar nuevos objetivos en colaboración con el equipo directivo, generando feedback entre los diferentes sectores de la organización, para lo que se debe contar con un liderazgo adecuado.

- *Acción:*

Luego de recolectar la información sobre las debilidades y fortalezas de cada sector, el Licenciado en Recursos Humanos trabajará con cada equipo de manera independiente, intentando profundizar en los deberes y derechos de los empleados, a fin de fomentar su confianza y autonomía. El modelo de la capacitación a implementar, se adjunta en el Anexo 3.

- *Responsables:*

El Licenciado en Recursos Humanos es responsable de la misma, dirigida a los mandos medios y altos, y al resto del personal que se considere necesario.

- *Alcance temporal:*

Esta actividad se desarrollará durante cuatro meses (noviembre y diciembre de 2022, enero y febrero de 2023), en encuentros semanales de dos horas que podrán realizarse en diferentes turnos de modo de abarcar a la totalidad del personal convocado sin generar el descuido de sus tareas habituales.

- *Recursos y costo:*

32 horas de trabajo del Licenciado en Recursos Humanos \$128000

Espacio de reunión en el Sanatorio

Soportes digitales existentes en la organización (computadora, proyector, equipo de sonido)

TOTAL: \$128000/

Tercera actividad: Fomentar el trabajo en equipo potenciando el clima laboral

- *Fundamentación:*

La percepción de los valores de la organización es mantenida en forma colectiva por los trabajadores, creando de ese modo un clima laboral que se fortalece con el trabajo en equipo y resulta provechoso para imagen de la entidad y su accionar hacia el exterior.

- *Acción:*

Basándose en los resultados obtenidos mediante la aplicación de un cuestionario de medición de clima interno, que se adjunta en el Anexo 4, y considerando como elemento fundamental la comunicación interna, se observará la forma en que perciben los empleados su labor diaria, generando acciones destinadas a que el empleado se identifique más con la empresa y se sienta parte de la institución, como ser:

- Ampliar las propuestas de capacitación, ofreciendo planes de carrera y formaciones específicas que contribuyan al desarrollo personal de los colaboradores.
- Generar acciones que apunten a la satisfacción del empleado en el ámbito laboral, tales como un ambiente iluminado y confortable, ventilación adecuada, música ambiental en los espacios adecuados, intervalos de descanso y esparcimiento, entre otras.
- Establecer premios, beneficios y compensaciones, de manera de motivar a los colaboradores a cumplir con sus tareas de la mejor manera.

- Fomentar el compromiso de los colaboradores, realizando evaluaciones de desempeño en las cuales se valoren sus capacidades y el desarrollo que cada empleado realiza en las mismas. El modelo utilizado para llevar a cabo estas evaluaciones, se adjunta en el Anexo 5.

- *Responsables:*

Esta actividad se encuentra a cargo del Licenciado en Recursos Humanos en conjunto con los mandos medios y altos de la empresa.

- *Alcance temporal:*

La actividad se realizará en 8 encuentros quincenales de dos horas cada uno, durante los meses de marzo, abril, mayo y junio de 2023, pudiendo realizarse en diferentes horarios para incluir a la totalidad del personal sin afectar sus tareas habituales.

- *Recursos y costo:*

32 horas de trabajo del Licenciado en Recursos Humanos, divididas en 16 encuentros de 2hs cada uno (4 meses) \$128000

Espacio de reunión en el Sanatorio

Soportes digitales existentes en la organización (computadora, proyector, equipo de sonido)

TOTAL: \$128000

Marco temporal de la implementación

En la tabla que se adjunta a continuación, se detallan las actividades mencionadas incluyendo su temporalidad prevista, considerando oportuno dar inicio a las mismas el próximo semestre, a fin de obtener resultados visibles durante el lapso de un año que comprenda desde julio de 2022 hasta junio de 2023 inclusive

Evaluación del impacto de la implementación

La importancia de llevar a cabo este proyecto, se basa en los cambios internos que pretenden producirse hacia el interior de la organización, los cuales tienden a impactar en la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo, aumentando el compromiso de los empleados y fomentando el crecimiento de la institución de salud.

En este sentido, se espera que estas modificaciones ayuden a resolver las problemáticas observadas, relacionadas tanto a la parte administrativa como al área gerencial y al sector de recursos humanos, mejorando la capacitación y coaching del personal y la comunicación interdepartamental deficiente. Es por ello que la evaluación final se llevará a cabo en el mes de junio de 2023, luego de la implementación completa de la propuesta.

Se espera asimismo aumentar la cartera de clientes gracias a una mejora en la atención, que vaya de la mano con el aumento de satisfacción en los trabajadores, verificable con la encuesta de clima organizacional que se adjunta en el Anexo 4, comparando los resultados obtenidos con los que pudieron obtenerse previamente a la implementación de la propuesta.

Por otra parte, se ha indicado la intención de incrementar la rentabilidad de la empresa en un 5%, lo que implica un aumento esperado de \$3.178.660 considerando el resultado financiero del año 2018 aportado por la empresa y que se adjunta a continuación (ver figura 2).

Dado que el total de la inversión que representa la propuesta alcanza la suma de \$384.000, el Retorno de Inversión queda determinado de la siguiente manera:

$$\$3.178.660 - \$384.000 = \$2.794.660$$

$$\$2.794.660 / \$384.000 = 7,27$$

$$7,27 \times 100 = 727\%$$

Este resultado representa que por cada \$100 invertidos se obtienen 727%, lo que indica una ganancia de \$727 que demuestra la utilidad de la propuesta comprobando el beneficio económico para la organización, además de que las mejoras en la comunicación

interna y en el tipo de liderazgo permitirán incrementar el compromiso de los empleados para con la empresa.

Figura 2.

Estado de Resultado Sanatorio Morra

ESTADO DE RESULTADO				Tendencia	
Items	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Ventas Netas					
Ingresos por Neurología	131.224.616,24	164.030.770,30	188.635.385,85	1,25	1,15
Ingresos por Rehabilitación	89.040.862,86	111.301.078,58	130.222.261,94	1,25	1,17
Total Ventas del Ejercicio	220.265.479,10	275.331.848,88	318.857.647,79	1,25	1,16
Costos					
Costos de Prestación de Servicios	19.823.547,99	14.701.744,41	60.887.126,39	0,74	4,14
Otros costos de prestación de Servicios	119.309.317,74	125.705.715,40	102.468.794,04	1,05	0,82
Total Costos de Ventas	139.132.865,73	140.407.459,81	163.355.920,43	1,01	1,16
Resultado Bruto	81.132.613,37	134.924.389,07	155.501.727,36	1,66	1,15
Gastos					
Administración	4.789.579,25	4.815.560,90	7.669.955,43	1,01	1,59
Comercialización	14.375.933,79	20.786.965,43	9.644.271,36	1,45	0,46
Resultado Actividad Principal	61.967.100,33	109.321.862,74	138.187.500,57	1,76	1,26
Resultado Financiero	15.225.824,63	19.949.795,60	39.496.697,42	1,31	1,98
Resultado NETO	46.741.275,70	89.372.067,14	98.690.803,15	1,91	1,10
Otros Ingresos y Egresos	238.298,00	1.248.390,00	885.858,14	5,24	0,71
Resultado antes de Imp. A las Ganancias	46.502.977,70	88.123.677,14	97.804.945,01	1,90	1,11
Impuesto a las Ganancias	16.276.042,20	30.843.287,00	34.231.730,78	1,90	1,11
Resultado Final	30.226.935,50	57.280.390,14	63.573.214,23	1,90	1,11

Fuente: Sanatorio Morra (2018)

Conclusión y recomendaciones

El reporte de caso que se aplica a la situación actual de la clínica Sanatorio Prof. León S. Morra intenta brindar una solución a las diversas problemáticas observadas en la institución. Entre estas, las principales se deben a la sobrecarga de trabajo en la parte administrativa y en el área gerencial, generada por la ausencia de un departamento de Recursos Humanos que sea capaz de atender a las necesidades del personal.

Por ende, no se profundiza en este trabajo en la mejora de procesos internos, como ser el departamento de compras y ventas, control de stock y depósito, considerando que una capacitación en estos aspectos puede ser desarrollada posteriormente por el área de Recursos Humanos. Por el contrario, las falencias observadas en cuanto a la delegación de autoridad, la toma de decisiones, y la ausencia de capacitación y coaching del personal, se intentan resolver mediante una capacitación en liderazgo coach que incluye estos aspectos y otros que también contribuyen a fomentar una mejora en la institución.

Según lo antedicho, la propuesta de este reporte consiste en desarrollar un plan de comunicación interna para el Sanatorio Prof. León S. Morra que resulte aplicable durante el periodo julio 2022 - junio 2023, en base a capacitaciones que permitan aumentar su rentabilidad en un 5% hacia el final de dicho periodo. Para ello, se aumentará la utilización de canales de comunicación interna, se revisarán los principios, normas y procedimientos que se encuentran instalados en la organización, se establecerá un liderazgo coach basado en la confianza y la autonomía, y se capacitará al personal en estrategias de trabajo en equipo, optimizando el clima laboral y generando dedicación y compromiso al valorar el accionar de todos los integrantes de la organización.

Las acciones prioritarias en pos de la mejora de una comunicación interdepartamental deficiente, se aborda a través de un plan de implementación que prioriza la identificación de los mejores canales de comunicación en cada departamento y de manera general, capacitando a todo el personal en el uso de los mismos.

Es por ello que la contribución de este reporte de caso se basa en las mejoras que ofrece a la institución, con la importancia que reviste la misma en la provincia, y en que no se han encontrado antecedentes en otras instituciones de salud de la región que ofrezcan una solución viable a los problemas evidenciados por el Sanatorio Morra.

Dado que la comunicación interna es considerada como un elemento clave en el éxito de las organizaciones, ya que produce un impacto positivo en la productividad de

las mismas y a la vez se refleja en el clima laboral, la elaboración de la propuesta se basa en esta herramienta, apuntando a producir cambios en lo que respecta al compromiso de los empleados, y a la posibilidad de crecimiento de la organización.

Desde la visión de un profesional en Recursos Humanos, se destaca la importancia de la relación entre la comunicación y la calidad de la atención ofrecida, además de su influencia en la retención del talento en el ámbito de la salud, relacionada con el nivel de satisfacción de los profesionales.

En cuanto a los aspectos que no han sido planteados en la introducción y que llevan al planteo de nuevas líneas de investigación a desarrollar en futuros trabajos, cabe mencionar una mayor profesionalización en la forma de trabajo de la organización, donde aún puede observarse su fuerte influencia familiar, a pesar de su crecimiento y de la cantidad de personal que presenta en su plantilla. En este sentido, se requerirá de una mayor formación profesional de quienes ocupan cargos superiores, de manera de que se encuentren capacitados para llevar adelante de forma adecuada las acciones de la institución, generando un desenvolvimiento más eficiente de las mismas.

Otra forma de resolver la problemática observada podría consistir en la creación conjunta de un manual corporativo que sirviera para recibir a los nuevos profesionales y colaboradores, además de constituirse en una herramienta imprescindible para todos. En él podría incluirse la información que deben conocer todas las personas que trabajan en la institución, siendo de ese modo un transmisor de la cultura interna.

Asimismo, se podrá incorporar un sistema informático para el área de Recursos Humanos una vez creada esta, de manera de facilitar el funcionamiento de este departamento y agilizar su accionar para una mejor gestión dentro del Sanatorio, lo cual justifica ampliamente su implementación.

Por último, se deberán realizar en forma periódica las mediciones necesarias para obtener información acerca del clima laboral, entendiendo que esta es la mejor manera de conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores en su accionar diario, y adelantarse si es necesario a las problemáticas que puedan ocasionarse por un descuido o gestión inadecuada por parte de la organización.

Referencias Bibliográficas

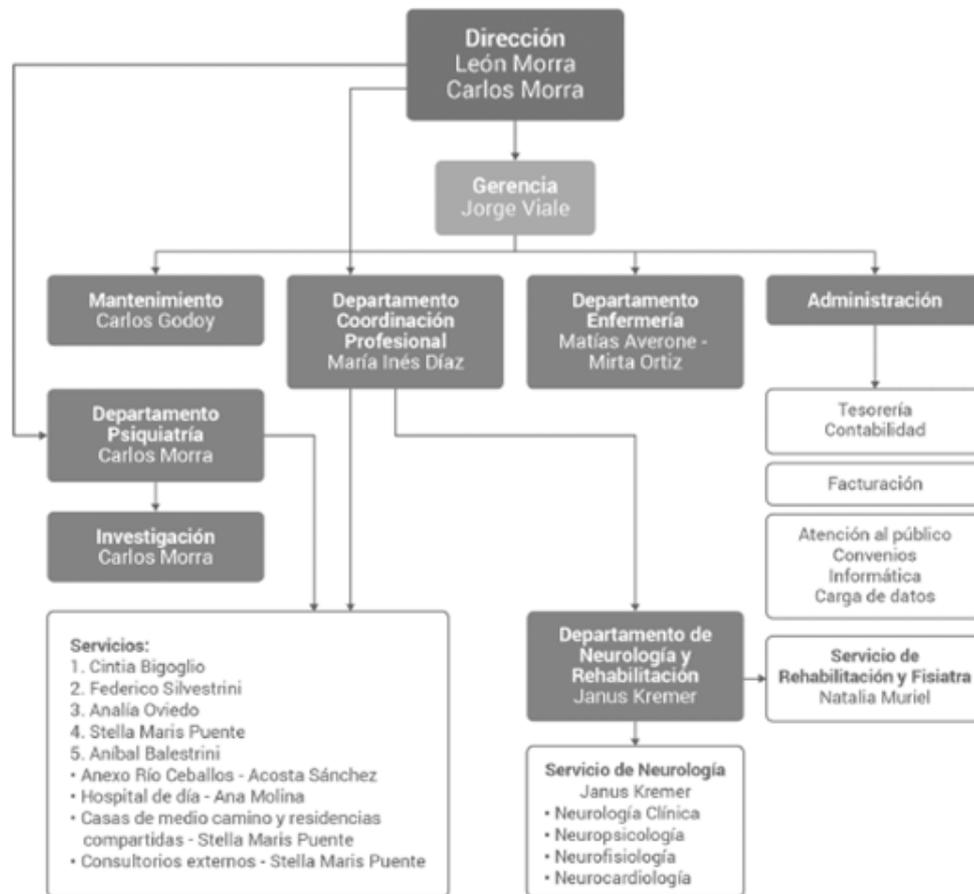
- Alles, M. (2005). *Diccionario de Comportamientos. Gestión por competencias: Como describir las competencias a través de los comportamientos*. Buenos Aires: Granica.
- Anzorena, O. (2019). *Lider-coach: un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Biondi, A. (21/10/2019). *Espert: "Casi un tercio de la población argentina en los últimos 30 años ha estado bajo la línea de pobreza"*. Chequeado. 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> Consultado el 9/5/2022.
- Borjaruizcm (2021). *Los 13 mejores canales de comunicación interna corporativa*. Recuperado de <https://borjaruizcm.com/canales-de-comunicacion-interna/> Consultado el 12/6/2022.
- Brandolini, A., González Frígoli, M. y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: Editorial La Crujía y DIRCOM.
- Durán, P. (2012). *Formato Evaluación Del Desempeño*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/92844485/Formato-Evaluacion-del-Desempeno>
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. Buenos Aires: Formanchuk & Asociados.
- Franco, C.M. (2021). *Entorno laboral saludable y nivel de satisfacción laboral del personal de enfermería del servicio polivalente del Sanatorio Concordia, Entre Ríos. Enero - Abril, 2020*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Rosario]. Recuperado de <https://rephip.unr.edu.ar/handle/2133/23297> Consultado el 9/5/2022.
- Hawkins, P. (2012). *Coaching y Liderazgo de Equipos: Coaching para un liderazgo con capacidad de transformación*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Ley N° 9848 (2011). *Régimen de la protección de la salud mental en la provincia de Córdoba*. Recuperado de <https://psicologia.unc.edu.ar/wp-content/uploads/2020/06/Ley-9848-Reglamentacion-1022-11.pdf?msclkid=395cf2b6cfca11ec97a6240e9c0587a8> Consultado el 9/5/2022.

- Ley N° 25675 (2002). *Ley General del Ambiente*. Recuperado de <http://www.opds.gba.gov.ar/sites/default/files/LEY%2025675.pdf> Consultado el 9/5/2022.
- Ley N° 26529 (2009). *Derechos de los Pacientes*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26529-160432?msclkid=67de5d1dcff611ecae5c7c31465224ec> Consultado el 9/5/2022.
- Ley N° 26657 (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> Consultado el 9/5/2022.
- López, C. (2022). *La política argentina, ante una responsabilidad histórica*. Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/opinion/2022/02/14/la-politica-argentina-ante-una-responsabilidad-historica/?msclkid=45f49393c08c11ecb264f42bbd8ae7a4> Consultado el 9/5/2022.
- Musitu, G. (2013). *Psicología de la comunicación humana*. Buenos Aires: Lumen.
- 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> Consultado el 9/5/2022.
- OPS (2022). *Determinantes sociales de la salud*. Organización Panamericana de la Salud. Recuperado de <https://www.paho.org/es/temas/determinantes-sociales-salud?msclkid=fb4d1364cff211ec80edf346ffa50782> Consultado el 9/5/2022.
- Olmos, M. (2021). Un modelo de liderazgo para la retención de enfermeros/as profesionales. *Revista De Ciencias Empresariales*, 6, 53-62.
- Plan B (19/5/2021). *Comisión de enlace: “El presidente ha perdido credibilidad y nos lleva a un destino que no queremos”*. Recuperado de <https://www.planbnoticias.com.ar/index.php/2021/05/19/el-presidente-ha-perdido-credibilidad-y-nos-lleva-a-un-destino-que-no-queremos/?msclkid=3b8b64d2cfee11ecb042a92596b7cbe4> Consultado el 9/5/2022.

- Poccioni, M. T. (2019). La comunicación en hospitales: enfoques y perspectivas. *Revista Questión*, 63. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/93188>
Consultado el 25/5/2022.
- Política Argentina (2022). *FMI: Mejoran las proyecciones económicas de Argentina para el 2022*. Recuperado de <https://www.politicargentina.com/notas/202204/43654-fmi-mejoran-las-proyecciones-economicas-de-argentina-para-el-2022.html>
Consultado el 25/5/2022.
- Porter, M. (2008). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto S. A.
- Robbins, S.P. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Sanatorio Morra. (2018). *Homepage*. Recuperado de <https://www.morrasanatorio.com/>
Consultado el 9/5/2022.
- Stang, S. (12/7/2020). *Coronavirus. Cómo impacta la pandemia en la economía del sector privado de la salud*. La Nación. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/coronavirus-pandemia-y-su-impacto-en-el-sector-privado-de-salud-nid2394943/?msclkid=fe35f59fcfef11ec8fcad5b22069a58e> Consultado el 9/5/2022.
- Tuesta Loja, Z.R. (2021). *Gestión del talento humano para evitar el ausentismo laboral en el departamento de enfermería del Hospital María Auxiliadora- Lima, 2020*. [Trabajo de Grado, Universidad Peruana de las Américas]. Recuperado de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/1349> Consultado el 9/5/2022.

Anexos

Anexo 1: Organigrama de la institución



Fuente: Sanatorio Morra (2018)

Anexo 2: Posibles canales de comunicación a implementar en la organización



Fuente: Borjaruizcm (2021)

Anexo 3: Modelo de capacitación en liderazgo coach

La propuesta de capacitación como Líder Coach para los mandos medios y altos, tiene la finalidad de acompañar a los participantes en el desarrollo de sus habilidades blandas, tendientes a lograr una forma de ser coach con su equipo, potencializando las técnicas de trabajo y optimizando los factores que impactan de manera positiva en el clima laboral. Para ello, en cada encuentro se brindarán diferentes herramientas de coaching apuntando a desarrollar competencias y habilidades en cada colaborador, las cuales se detallan a continuación:

- Nueva percepción del liderazgo
- Empoderamiento
- Libertad de acción y autonomía
- Rendimiento mejorado
- Comunicación asertiva
- En qué consiste ser coach
- Cómo ve el coach a la organización (coaching directivo)
- Factores que determinan un adecuado clima laboral
- Implementar el coaching con un los colaboradores
- Desarrollo de competencias blandas
- Sistemas de aprendizaje del ser humano

- Tipo de liderazgo que complementan la capacitación
- Pautas para ser un buen coach
- Como fomentar el éxito en el equipo
- El uso del Rol Playing
- Evaluación final y cierre de la capacitación

Anexo 4: Modelo de evaluación del clima interno

Solicitamos responder a las siguientes preguntas, seleccionando su respuesta con honestidad:

Preguntas	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
¿Está usted de acuerdo en cómo está gestionado el departamento en el que trabaja?					
Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?					
¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?					
En su área laboral, ¿se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?					
¿Existe una buena comunicación dentro de su grupo de trabajo?					
¿Los responsables en la organización se preocupan por					

mantener elevado el nivel de motivación del personal?

¿La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar su trabajo?

¿Percibe el apoyo de sus superiores cuando se encuentra en dificultades?

¿Posee autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades?

¿Recibe la retroalimentación necesaria para reforzar sus puntos débiles?

¿Se reconoce y valora su trabajo?

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5: Modelo de evaluación de desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
Datos del Trabajador a Evaluar		Fecha __/__/__		
Nombre Completo	:			
Cargo que Desempeña	:			
Obra / Faena	:			
Fecha de Contratación	:			
Antigüedad en la Empresa	:			
Jefatura directa	:			
Evaluación del Desempeño del Trabajador				
	OCASIONAL (25%)	LA MITAD DEL TIEMPO (50%)	FRECUENTE (75%)	SIEMPRE (100%)
Conocimiento Asociado al Cargo: conjunto de habilidades y destrezas técnicas que debe poseer el trabajador para desempeñar el cargo.				
El trabajador entiende las funciones y responsabilidades de su cargo.				
El trabajador posee los conocimientos y habilidades necesarios para el cargo.				
Planificación y Organización: capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea estipulando la acción, los plazos, y los recursos requeridos.				
El trabajador requiere una supervisión mínima.				
El trabajador se desempeña de forma organizada.				
El trabajador es capaz de identificar y solucionar problemas.				
El trabajador reacciona rápidamente ante las dificultades.				
Productividad: habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima del promedio, alcanzándolos exitosamente.				
El trabajador consigue los objetivos				
El trabajador puede manejar varias actividades a la vez				
El trabajador consigue los estándares de productividad.				

Fuente: Durán (2012)