

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Grado



Plan de Comunicación Interna y formación de líderes coach
Sanatorio “Prof. León S. Morra”.

Nombre y Apellido: Yanina Soledad Nocioni

D.N.I.: 29029168

Legajo: VRHU0682

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, Argentina, 2022

Agradecimientos

A mi hija, gran maestra que me interpela y hace que busque mi mejor versión y a todas las personas que, de alguna u otra forma, me acompañaron en este proyecto.

Resumen

El Sanatorio Morra es una institución privada de salud mental fundada en 1927 por el profesor León Sebastián Morra. En estos años de trayectoria, los avances en materia de salud estuvieron a la vanguardia, pero no fue así en temas relacionados con la gestión de los recursos humanos que integran la institución. Esto se evidenció en carencias en los canales de comunicación y el liderazgo de quienes gestionan equipos de trabajo.

Con el objetivo de trabajar en una propuesta para poder solucionar estos inconvenientes, se propuso implementar un plan de comunicación y formación de líderes coach dirigido a los profesionales del Sanatorio Morra, facilitado por un profesional externo de RR.HH., con la finalidad de favorecer el clima organizacional, impactando en la captación de clientes y la mantención de los existentes, consiguiendo un beneficio económico con el incremento de las utilidades en un 1%.

Para la implementación de la propuesta, se planteó contratar a un asesor profesional de RR.HH., a través de consultora; realizar reuniones grupales entre áreas con foco en la cadena de valor y formar a quienes dirigen personas en Liderazgo Coaching. El plazo de tiempo total se estipuló en seis meses, comenzando en noviembre de 2022 y finalizando en mayo de 2023. El resultado obtenido indicó que, por cada \$100 invertidos, se podrá obtener una ganancia de \$74.36, lo que se considera un retorno de inversión esperado y, con ese resultado, la propuesta es viable.

Palabras clave: comunicación interna, liderazgo coach, plan de implementación.

Abstract

The Morra Sanatorium is a private mental health institution. It was founded by the teacher León Sebastián Morra in 1927. There were many health improvements in these years but there was not the same for issues of human resources management. This was noticed by the lack of communication channels and the leadership capability.

It was proposed a communication plan and leadership training program with the aim of solve these difficulties. It is provided by an external human resources professional in order to improve the organizational climate, impressing the customer acquisition and maintaining the existing ones. With that, there is an economic benefit increasing the profits in 1%.

For the proposal implementation it was suggested hiring a human resources professional trough a consultant, holding group meetings between areas focus on the value chain and training those who manage people in Leadership Coaching.

The total period of time was stipulated in six months, beginning in November 2022 and ending in May 2023. The result obtained indicated that for every \$100 invested, a profit of \$74.36 can be earned, which is considered an expected return of investment and, with this result, the proposal is workable.

Keywords: internal communication, coach leadership, implementation plan.

Índice

Introducción.....	1
Análisis de Situación	4
Análisis PESTEL	6
Análisis de las cinco fuerzas de Porter	9
Análisis FODA	10
Marco Teórico	13
Recursos Humanos	13
Comunicación	13
Comunicación Interna.....	14
Comunicación Interpersonal.....	14
Liderazgo Coach.....	15
Diagnóstico y discusión.....	16
Plan de Implementación	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos	17
Alcances.....	17
Acciones.....	17
Medición de la propuesta.....	20
Conclusión	23
Bibliografía.....	25
Anexos	28
Anexo I. Organigrama	
Anexo II. Descripción de Puesto	
Anexo III. Material de las reuniones grupales	
Anexo IV. Plan de estudios de la capacitación	

Introducción

El Sanatorio Morra es una institución privada de salud mental fundada en 1927 por el profesor León Sebastián Morra. En sus inicios, fue una clínica donde, de algún modo, el paciente se aislaba.

El Prof. Morra fue un visionario respecto a la forma de tratar a los pacientes que sufrían trastornos psiquiátricos. En una conferencia que dio en el año 1915, en el Círculo de Médicos de Córdoba, mencionó los principales aspectos que debía contemplar una legislación que reformara las condiciones en que eran tratados “los insanos”.

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 mental, tiene plena vigencia.

El hijo de León Morra, Carlos, siguió sus pasos y, tras su fallecimiento, sus hijos León y Carlos asumieron la dirección del Sanatorio. Esta nueva generación puso en marcha innumerables cambios, apuntando a convertirse en una institución insignia de la Salud Mental de Córdoba.

Respecto a la problemática de la organización, se ha podido ver que la institución creció y se actualizó tecnológicamente a través de la incorporación de la historia clínica digital, cada uno desde su área y especialidad. Esto provoca una comunicación sectorial y no fluida. No mencionan a través de qué canal llegan las comunicaciones importantes ni que las realice una persona especialista en la materia, pudiendo ocasionar difusión de rumores y desconfianza, dificultad para alinear al personal a la estrategia de la empresa, falta de compromiso y desmotivación. No funcionan los equipos y sin éstos no hay compañía. Esta interdependencia podría traer problemas con el liderazgo, ya que para que éste sea eficaz, debería desarrollarse desde la comunicación como una de sus principales herramientas. En este sentido, la institución cuenta con un gran porcentaje de personas profesionales en especialidades aplicadas a la tarea, pero sus líderes carecen de formación específica para desempeñar el rol con mirada estratégica, pudiendo afectar al clima organizacional, la productividad y compromiso de los equipos.

Para elaborar el presente trabajo, se presentan algunos antecedentes teóricos y empíricos que sustenten el diagnóstico de situación, tales como recopilación de tesis, publicaciones digitales y libros. Algunos de los trabajos consultados han sido los siguientes:

Pelitti (2016), en su trabajo *Estrategias de comunicación interna y externa de los hospitales públicos bonaerenses de la Región Sanitaria XI*, ha realizado un relevamiento de las estrategias de comunicación utilizadas en once hospitales públicos de la provincia de Buenos Aires. Se trató de una investigación cualitativa comparativa, para la cual se utilizaron como instrumentos de recolección de datos la observación y entrevistas. Concluyó que, en muchas instituciones de salud de esa provincia, no se cuenta con un área específica de comunicación que se ocupe de realizar las tareas propias de la disciplina, con personal capacitado para dicha tarea, sino que suelen realizar esas tareas desde otras áreas. Las comunicaciones en instituciones de salud toman una dimensión mayor que cualquier otra institución, ya que se debe considerar que se hace referencia a una interacción estrechamente humana, donde la población usuaria se encuentra en situaciones particulares.

Por su parte, Cuesta Dagum, Gaviglio y Rueda (2020), en su tesis de grado sobre *Diagnóstico y planificación de comunicación interna en el comité de capacitación y docencia del Sanatorio Allende*, provincia de Córdoba, han realizado un diagnóstico del sanatorio y, posteriormente, plantearon una planificación estratégica, seguida de una propuesta de intervención de comunicación. Destacaron que, en la actualidad, dejó de ser novedad que la comunicación interna es lo que mantiene a una organización. Hoy asume un papel sumamente importante dentro de las empresas porque no solamente es una herramienta efectiva para garantizar una mayor productividad en sus empleados, sino también porque genera un mejor clima laboral y un sentido de pertenencia entre los colaboradores. Además, quienes forman parte de una organización son los principales nexos entre la institución y la comunidad.

Además, Meurer (2021), en su trabajo final de grado que consistió en un proyecto de implementación, ha realizado una *Propuesta de fortalecimiento de la comunicación interna y formación de líderes coach mediante uso de la tecnología en el Sanatorio Morra*, en la provincia de Córdoba. Sostiene que los líderes que utilizan el coaching como estilo de liderazgo empoderan a sus equipos y pueden focalizarse más en lo estratégico y menos en lo

operativo, haciendo su trabajo en un tiempo más corto y, como consecuencia, tienen más tiempo para lo que sea que quieran hacer. Lo que eleva la eficiencia es su desempeño y también la satisfacción con el puesto de trabajo.

Teniendo como referencia la investigación de tipo exploratoria-descriptiva de Abilar y Brizuela (2018), *La comunicación interna como estrategia para mejorar la relación entre el personal médico y Recursos Humanos del Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima"*, Córdoba, se considera que, en cualquier empresa, independientemente de su tamaño y nivel de gestión (pública o privada), resulta necesario poseer una adecuada comunicación hacia el exterior y hacia su interior para lograr mayor eficiencia en la consolidación y en el desarrollo de los procesos, a fin de alcanzar los objetivos propuestos por la institución. La comunicación interna se destaca, en su carácter esencial, como un aspecto fundamental que permite crear una cultura corporativa sólida, íntegra y proactiva; revestida de profesionalismo y sistematicidad en su ejercicio. La gestión comunicacional adquiere una relevancia cada vez mayor en las empresas y organizaciones de cualquier tipo.

Por otro lado, el área de recursos humanos, generalmente a través de un departamento de comunicación que representa a la empresa, pone en juego estrategias y acciones que tienen, entre otros objetivos, brindar una atención a los empleados en los aspectos comunicacionales. Siempre en pos de garantizar el compromiso del personal para encaminar sus tareas a la concreción de los objetivos de la organización. De esta manera, todo el personal logra mantenerse informado acerca del estado actual o el rumbo de la institución (Abilar y Brizuela, 2018).

Con base en los antecedentes mencionados y teniendo en cuenta la visión original del Prof. Morras, su fundador, donde el foco estuvo en lo humano, y la perspectiva de su nieto (Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas, 2021), que valora de un colaborador de la institución la calidad humana, resulta estratégico poder mostrar cómo profesionalizar la comunicación y empoderar a los líderes con herramientas colaborará en la estrategia de la empresa, creando valor empresarial, obteniendo indicadores de gestión y detectando posibles desvíos. De esta manera, este estudio aportará relevancia empírica a la institución, en tanto involucrará beneficios oportunos para alcanzar una comunicación interna más eficaz, así como podrá impactar en otras empresas que requieran una mejora en su liderazgo.

Análisis de Situación

El Sanatorio se fue adaptando a los cambios sociales y a la atención de la salud mental. Desde 1960, se brindó asistencia ambulatoria, lo que llevó a incrementar la planta profesional y a brindar una mayor red de cobertura prestacional. Se introdujeron diferentes disciplinas, como psicología, neurología, trabajo social, nutrición, rehabilitación y fisioterapia, entre otras. Actividades como entrevistas domiciliarias, seguimiento de casos, trabajo con familias y con el propio paciente hicieron posibles nuevas formas de atención que tuvieron efecto al reducir las internaciones en un 67%. De esta forma, se abandonó la supremacía médica, abordando las patologías mentales con una perspectiva interdisciplinaria (Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas, 2021).

Acerca de la misión del Sanatorio Morra, se expresa lo siguiente:

Desde 1927, 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 (Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas, 2021, p. 7).

La institución atiende a 5.900 pacientes por año y tiene 250 internaciones por mes; el 90% pertenece a la provincia de Córdoba y el 10% a otras provincias. El área de influencia abarca a toda la provincia de Córdoba, a través de una red de prestadores que responden al Sanatorio Morra. También llegan al sanatorio pacientes de otras provincias, tales como La Rioja, San Luis, San Juan, Mendoza y Santiago del Estero.

La empresa cuenta con 97 empleados en relación de dependencia y 190 profesionales y personal de apoyo técnico que no mantienen relación de dependencia. De todos ellos, 180 poseen título profesional, 60 tienen título técnico y 47 no cuentan con estudios superiores.

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.

De acuerdo con la información brindada por el Sanatorio, la selección del personal profesional y técnico se realiza teniendo en cuenta antecedentes y por entrevista personal. La excepción la constituyen los residentes, cuya selección es a través del examen único nacional (Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas, 2021).

Actualmente, el organigrama del Sanatorio permite vislumbrar la organización del mismo mediante departamentos (Psiquiatría, Investigación, Neurología y Rehabilitación, Enfermería, Coordinación Profesional, Administración y Mantenimiento). Asimismo, cada uno de éstos ofrece diferentes servicios. 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, el servicio de enfermería y de guardia (disponibles las 24 horas) de cada pabellón con su respectivo supervisor, que responde al jefe de servicio. Los equipos se completan con profesores de recreación, yoga, baile, musicoterapia, educación física y acompañantes terapéuticos. También hay consultorios externos de psiquiatría, psicología y psicopedagogía (Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas, 2021).

Se estima que cada grupo de profesionales trabaja, desde su lugar, en forma acorde a la misión y visión de la institución. No obstante, si bien se trabaja desde la interdisciplina y se favorece la capacitación, esta situación plantea que falta un área de Comunicación que reúna a los profesionales en un espacio presencial de escucha, de revisión de casos, de mediación de conflictos que pudieran surgir en la práctica. En este aspecto, se percibe que cuando la institución se originaba, la poca cantidad de médicos lograba una comunicación más cercana, pero con el incremento de profesionales y la tecnología, la forma de comunicarse fue cambiando, pasando a transmitir mensajes (así como la historia clínica) a través de un medio digital. Entonces, en este escenario, se hace necesario el rol de un líder asertivo que promueva una comunicación clara y concreta en un entorno presencial para lograr un contacto humano entre los profesionales, más allá del crecimiento tecnológico que tiene lugar.

Para completar el análisis del contexto, se realizó el análisis PESTEL. Es una herramienta de planificación estratégica que mide el impacto de los factores del macroentorno en la organización.

Análisis PESTEL

Factores Políticos

Los avances en el ámbito de la salud y, simultáneamente, la legislación sobre los derechos de los pacientes, que contemplan distintos aspectos –entre ellos, los relativos a la bioética–, lograron el diseño de consentimientos informados que se encuadran en la normativa vigente (Ley N° 26.529, 2017).

Una ley específica sobre salud mental proporciona un marco legal para abordar asuntos clave como la reinserción y la integración en la comunidad de personas con trastornos mentales, la prestación de una atención de calidad, su accesibilidad, la protección de los derechos civiles, y la protección y promoción de derechos en otros aspectos fundamentales, como la vivienda o un empleo digno, entre otras.

En cuanto a los dispositivos intermedios, la base del presente dispositivo se asienta en las legislaciones vigentes en salud mental: Ley Nacional de Salud Mental N° 26.657 (2017), Ley Provincial de Salud Mental N° 9.848 (2010), Ley Nacional de Derechos del Paciente en su relación con los profesionales e instituciones de la salud N° 26.529 (2009).

Factores Económicos

De acuerdo con datos del Indec expuestos en Perfil (2022), el segundo semestre del 2021 la pobreza fue del 37%, es decir, alcanzó a 10,8 millones de personas; con una suba al 39% habría 500 mil pobres más en este primer semestre del año.

El investigador del Observatorio de la Deuda Social Argentina, Juan Ignacio Bonfiglio (Perfil, 2022), agrega que esto no sólo hace que, probablemente, haya más hogares bajo la línea de la pobreza, sino que empeora también las condiciones de los que ya se encontraban en situación de pobreza.

En los primeros tres meses del año, la línea de pobreza subió un 16,9% y la indigencia un 19,7%, pero la evolución del índice de salarios total, que realiza el Indec, acumuló hasta marzo un incremento del 14,3%, mientras que la inflación fue del 15,3% en el mismo período (Perfil, 2022).

En una decisión que abre un nuevo frente de tormenta con los gremios, el Gobierno dispuso un millonario recorte de los fondos destinados a las obras sociales que administran los sindicatos en el marco de la poda de gastos resuelta por el ministro de Economía, Sergio Massa, para cumplir con la meta del déficit acordada con el Fondo Monetario Internacional (FMI) (Peger, 2022).

La decisión oficial encendió la alarma generalizada entre los gremios: es que la cifra de transferencias comprometida para los próximos cuatro meses representa apenas el 10% de los recursos mensuales promedio que recibieron sus prestadoras hasta agosto. De acuerdo con los cálculos que realizaron en la cúpula sindical, la poda para las obras sociales implica unos \$10.000 millones (Peger, 2022).

Sin la garantía de partidas presupuestarias que financien el déficit del Fondo Solidario de Redistribución (FSR), que según las estimaciones de la CGT alcanzará este año a más de \$50.000 millones, será "insostenible" el sistema, puesto que no habrá margen para garantizar los servicios con este recorte (Peger, 2022).

Las empresas de medicina prepaga podrán aumentar las cuotas de sus planes de salud un 11,53% a partir de octubre. Ése es el porcentaje del aumento del índice de costos de salud, que contempla la evolución de los rubros del sector como recursos humanos, medicamentos, insumos médicos y otros gastos generales, que se calcula en forma bimestral (Infobae, 2022).

A través de la Resolución 1293/2022, publicada a fines de junio de este año, el Ministerio de Salud aprobó la creación de este nuevo índice que podrá ser utilizado por las empresas de medicina prepaga para aplicar aumentos a las cuotas que reciben sus usuarios en forma bimestral (Infobae, 2022).

Factores Sociales

En la actualidad, las patologías psiquiátricas que tienen mayor demanda de atención son las adicciones (consumo problemático de sustancias), la depresión, intento de suicidio y violencia. Además, se está atendiendo mucha patología dual: consumo de sustancias asociado a otros cuadros psiquiátricos, como depresión, trastornos psicóticos o trastornos bipolares.

Es relevante destacar que el contexto generado por COVID19 puso más de manifiesto aún las enfermedades mentales (Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas, 2021).

Factores Tecnológicos

La tecnología es una fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos para mercadear productos y servicios. En diciembre de 2018, se puso en marcha el sistema de historia clínica electrónica, lo cual permitirá un eficiente acceso a la información de los y las pacientes (Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas, 2021).

Con la incorporación de la tecnología, se fueron sistematizando muchas funciones. Cada especialización tiene su apartado. Si bien eso genera efectos positivos en la rapidez de la información, puede haber ocasionado falta de asertividad en la comunicación entre las distintas áreas, provocando aislamientos o confusiones.

Factores Ecológicos

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2015), un medioambiente saludable es vital para “garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades” (párr. 3).

La salud pública ambiental, que se refiere a la intersección entre el medioambiente y la salud pública, aborda los factores ambientales que influyen en la salud humana y que incluyen factores físicos, químicos y biológicos, y todos los comportamientos relacionados con éstos. Conjuntamente, estas condiciones se denominan determinantes ambientales de la salud.

Las amenazas para cualquiera de estos determinantes pueden tener efectos adversos en la salud y el bienestar en toda la población. Abordar los determinantes ambientales de la salud mejora directamente la salud de las poblaciones. Indirectamente, también mejora la

productividad y aumenta el disfrute del consumo de bienes y servicios no relacionados con la salud (OMS, 2015).

La gestión de los residuos peligrosos que se generan en hospitales, clínicas, centros de salud, laboratorios, etc. deben ser tratados y desechados de manera apropiada para evitar contaminación.

Factores Legales

Los factores legales son el marco referencial para el desarrollo de la actividad. Pueden citarse:

- Ley N° 26.529 Derechos del Paciente, Historia Clínica y Consentimiento Informado (2017).
- Ley N° 9.848 Provincial de Salud Mental (2010).
- Ley N° 26.529 Nacional de Derechos del Paciente en su relación con los profesionales e instituciones de la salud (2009).

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

En cuanto al microentorno, utilizando la herramienta de análisis de las cinco fuerzas descripto por Porter, se puede tener una idea del nivel de competencia de una empresa:

1. Rivalidad entre competidores: considerada como la más expresiva de las fuerzas de Porter, la rivalidad entre los competidores es el principal factor determinante de la competitividad en el mercado. En Córdoba, el rubro de la medicina y de la psiquiatría es vasto. Hay mucha rivalidad y cada organización debe estar preparada para hacer frente a la competencia.

2. Amenaza de entrada de nuevos competidores: es bajo el potencial ingreso de competidores en el rubro de la salud mental, considerando que el posicionamiento actual del Sanatorio Morra es ventajoso al momento que aparezca un nuevo competidor. Además, una de las principales barreras o amenazas a los nuevos participantes son las organizaciones que trabajan con las economías de escala, lo que les da costos más bajos, mientras que para las

empresas entrantes estos costos son proporcionalmente más elevados. Otras barreras que se deben mencionar son: una alta inversión inicial, las restricciones gubernamentales (tales como patentes, licencias y subsidios) y la dificultad de acceso a los canales de distribución.

3. Competencia de productos sustitutos: la competencia indirecta, que, aunque en un principio no sea tan intensa y amenazadora como la competencia directa, tiene gran importancia y siempre se debe tener en cuenta. Se desconocen los productos sustitutos que puedan existir en materia de salud mental. Así mismo, el Sanatorio se mantiene siempre con novedades en cuanto a tratamientos, investigación científica y vanguardia en servicios brindados. Lo dicho no pretende desconocer lo mencionado anteriormente sobre el artículo 27 de la Ley N° 26.657 (2017).

4. El poder negociador de los proveedores: un proveedor con poder e influencia tiene una cierta ventaja en la negociación de montos, plazos y formas de pago, por lo tanto, puede llegar a afectar las ganancias de las empresas contratantes. La red de proveedores del Sanatorio es elegida en función a altos estándares de calidad. Tienen por política mantener el stock en mínimo, por lo que requieren de constante negociación.

5. El poder negociador de los clientes: el poder de negociación de los clientes es una de las principales fuerzas de Porter, puesto que lo que mantiene a las empresas en actividad es, justamente, el consumo de los productos y servicios que ofrecen, y cada vez más los consumidores exigen una mayor calidad a precios más bajos. Los clientes del Sanatorio son los pacientes. Dependiendo del tipo de cobertura que tengan (obra social, prepaga o de manera particular), el cliente tiene más o menos acceso a elegir a su proveedor (médico, especialista, etc.).

Análisis FODA

Por último, se utilizó la herramienta de estudio de situación de la empresa, que permite analizar características internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas), posibilitando conocer la situación real en la que se encuentra la compañía y, así, planear una estrategia a futuro.

Tabla 1

Análisis FODA

Fortalezas
Institución de salud mental reconocida.
Profesionales capacitados.
Entidad donde se forman residentes.
Pioneros en tratamientos y mirada global del paciente, familia y entorno.
Debilidades
No cuentan con áreas profesionales, más allá de su ámbito de aplicación específico.
Falta de planificación en aspectos relacionados al personal.
Mayor o principal ingreso por parte de una sola financiadora.
No se percibe comunicación ni liderazgo asertivo.
Oportunidades
Generar un canal de comunicación formal que permita mantener una comunicación asertiva.
Profesionalizar líderes para seguir creciendo, expandiendo la marca.
Seguir extendiendo redes de atención por Córdoba y provincias aledañas.
Amenazas
Competencias con instituciones de otro nivel.
Globalización de la información y los tratamientos.

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en consideración los análisis realizados en el Sanatorio Morra, desde la visión de RR.HH., cabe señalar que la institución cuenta con profesionales capacitados que desempeñan una función eficiente desde sus ámbitos específicos. Sin embargo, a raíz del acceso a la tecnología, se ha visto favorecido el incremento de los medios digitales, en detrimento de una comunicación presencial clara y precisa. El Sanatorio no ha implementado un proceso de comunicación interna que fortalezca la difusión de la misión de la organización, así como de la información requerida para una atención más eficaz y trabajo en equipo para resolver las demandas de la población destinada a los servicios del sanatorio.

Asimismo, la falta de una perspectiva de Recursos Humanos, con una capacitación continua del personal respecto a comunicación interna y liderazgo, generan una tarea individualista que vulnera el clima de la organización.

En este escenario, la más notoria debilidad consiste en la falta de liderazgo asertivo y comunicación eficaz, consistente con la carencia de una planificación adecuada en términos de recursos humanos, lo que repercute en la integración y trabajo interdisciplinario de los profesionales que ofrecen sus servicios en el Sanatorio.

Marco Teórico

En esta sección se desarrollan los conceptos que fundamentan este trabajo: recursos humanos, comunicación, comunicación interna, comunicación interpersonal y liderazgo coach.

Recursos Humanos

La administración de recursos humanos produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado e integrarlas, administrarlas en la organización es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional (Chiavenato, 2005).

La administración de RRHH es una responsabilidad de línea -de cada jefe- y una función de staff. Desde esta última, se asesora el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, en el suministro de datos que posibiliten la toma de decisiones y en la prestación de servicios especializados (Chiavenato, 2005).

Comunicación

La comunicación implica un proceso que se inicia cuando el emisor elabora una idea que conforma un mensaje a transmitir. Para ello, utiliza ciertos símbolos y códigos (uno de ellos es la palabra) y, luego, realiza la transmisión que puede concretarse en innumerables variables. Entre la transmisión y la recepción pueden, además, surgir interferencias (Alles, 2014).

El concepto clásico de lo que significa la comunicación corresponde al intercambio de información entre un emisor y un receptor. No obstante, se deben tomar en cuenta, para que el proceso de comunicación sea efectivo, los demás componentes del proceso: canal, respuesta, ruido, barreras y puentes. En concordancia con lo que señala Alles (2014), en dicho proceso puede haber ruido (estímulo que se interponga en la transmisión del mensaje) y barreras que lo dificulten, para lo que será necesario utilizar puentes para facilitar la comunicación (Brandolini, González Frígoli y Hopkins, 2009).

Comunicación Interna

Según Fernández Collado (2009), la comunicación interna es un conjunto de mensajes emitidos por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, utilizando diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Por su parte, Brandolini et al. (2009) agregan que se trata de una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Se considera un medio para alcanzar un fin, donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. De este modo, es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo.

El desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como “vocero” de la organización a la que pertenece (Brandolini et al., 2009).

Comunicación Interpersonal

Si se habla de comunicación interna, es pertinente también resaltar la comunicación interpersonal, que es un proceso de interacción donde los participantes establecen una dinámica relacional en la que sus respectivos dichos y hechos impactan en el otro en un continuo y permanente proceso de influencias recíprocas (Anzorena, 2016).

Este concepto es relevante, puesto que, de acuerdo con Anzorena (2016), cuando las personas observan y recapacitan sobre todo lo que hacen a través de sus conversaciones, emerge con claridad el carácter transformador de la comunicación humana. Es así que cambian los puntos de vista, se incorporan nuevos conocimientos, se generan aprendizajes y reflexiones y se abren oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

Liderazgo Coach

Anzorena (2016) sostiene que, para desempeñar en forma efectiva su función, toda persona que ocupe un puesto de conducción o dirección debe ejercer dos tipos de roles diferenciados, pero absolutamente interrelacionados: el rol de administrador y el de liderazgo. El primero está relacionado con el *management* y sus actividades, entre otras, son: fijación de objetivos, elaboración de presupuesto y administración de recursos. La gestión aporta orden y consistencia al funcionamiento organizacional. Cuando quien conduce presupone que las personas son un recurso más que administrar, se limita a ser “jefe”, es decir, desarrolla su rol administrador de forma exclusiva.

De esta manera, líder no es quien tiene más seguidores, sino quien se compromete en la tarea de desarrollar otros líderes. Se trata de aquél que entiende que conducir personas conlleva la responsabilidad de involucrarse en su desarrollo y aportar superación personal y profesional. Además, comprende que la esencia del liderazgo no está en la influencia, sino en el servicio. “Líder coach es quien desempeña la acción del liderazgo desde el compromiso con el desarrollo de otros líderes” (Anzorena, 2016, p. 13).

Pasar de la jerarquía al coaching fomenta el aprendizaje y la responsabilidad. En este sentido, el estilo de liderazgo basado en el coaching facilita una cultura de alto rendimiento, porque cambia la mentalidad de la organización hacia la interdependencia (Whitmore, 2018).

Haciendo referencia a la opinión de los autores mencionados, se considera que el líder crea el clima de trabajo a través de lo que comunica y que genera una influencia recíproca a través de los canales de comunicación. Por ello es que se destaca, desde la perspectiva de RR.HH., la importancia de trabajar bajo un modelo profesional de comunicación, presencial y digital, así como la formación de líderes coach, lo que permitirá que la organización sea traccionada bajo un modelo que contemple y escuche a todos los involucrados, en pos de conseguir los objetivos organizacionales en un ambiente de trabajo saludable.

Diagnóstico y discusión

El Sanatorio Morra, fundado y gestionado por médicos, centra sus esfuerzos en la evolución y actualización médica, contando con profesionales capacitados para desempeñar su rol en sus ámbitos específicos. No obstante, los análisis realizados permiten diagnosticar al sanatorio con dificultades en la comunicación y el liderazgo, como consecuencia de una falta de planificación en el manejo de los recursos humanos.

Abordar este problema es relevante, puesto que la ausencia de canales de comunicación formal provoca fallas en la transmisión de mensajes, más teniendo en cuenta que el Sanatorio trabaja con varias unidades distribuidas geográficamente en distintas partes de la ciudad y el país. La falta de un espacio para que los colaboradores canalicen sus dudas, inquietudes y propuestas, provoca falta de motivación y un clima de trabajo desfavorable. Cabe destacar también que los líderes del Sanatorio llegan a esa posición por antigüedad o excelencia académica, pero no poseen formación en liderazgo, lo que ocasiona una relación distante con sus equipos de trabajo, con foco sólo en la tarea.

Tanto la falta de capacitaciones como la ausencia de una sólida y frecuente comunicación interna colaboran para la no incorporación de los valores de la organización, para la falta de sentido de pertenencia y también para la comisión de errores producto del desconocimiento. Sin embargo, resolver este problema permitirá fortalecer el trabajo en equipo, en pos de una comunicación eficaz.

Con todo lo expuesto, se destaca la relevancia de trabajar en estos aspectos, ya que permiten que la organización se siga consolidando y avance. Un plan estratégico de comunicación posibilitará que todos los profesionales conozcan, en tiempo y forma, lo que la organización quiere decir, a través de canales formales, sabiendo cómo actuar ante los cambios del entorno. Asimismo, la capacitación de los líderes facilitará una gestión integral del recurso, formando equipos de alto rendimiento, lo cual se ve reflejado en el ausentismo, el clima organizacional, la captación de clientes y la mantención de los existentes, así como en un beneficio económico, incrementando las utilidades en un 1%.

Plan de Implementación

Objetivo General

Implementar un plan de comunicación y formación de líderes coach dirigido a los profesionales del Sanatorio Morra, facilitado por un profesional externo de RR.HH., con la finalidad de favorecer el clima organizacional, impactando en la captación de clientes y la mantención de los existentes, con un incremento de las utilidades en un 1%.

Objetivos Específicos

- Contratar un asesor profesional de RR.HH., para que lidere la implementación de este proyecto, a través de consultora.
- Realizar reuniones grupales entre áreas con foco en la cadena de valor.
- Formar a gerentes y mandos medios en Liderazgo Coaching.

Alcances

- **Ámbito geográfico:** el plan de implementación se aplicará al Sanatorio Morra, ubicado en Av. Sagrada Familia s/n, (CP. 5009), Córdoba.
- **Ámbito temporal:** el plazo de implementación será de seis meses, comenzando en diciembre de 2022 y finalizando en junio de 2023.
- **Contenido:** Teoría y práctica del coaching. La ética del coaching. El cuerpo en el coach. Sesiones de coaching.

Acciones

1. Incorporar a un profesional en RR.HH.

Para poder avanzar en el plan de acción propuesto, como primera medida, se necesita contratar un profesional en RR.HH. externo, debido a que el Sanatorio no posee en su estructura un departamento de recursos humanos. En el anexo II se presenta la descripción del puesto.

Este profesional acompañará el proceso de la mano de los directivos, quienes serán los primeros en comprometerse con este cambio y con la línea de mandos media de la organización. El profesional elegido por la consultora en diciembre de 2022 deberá llevar adelante el esquema de reuniones y coordinar el inicio de las sesiones de coaching.

La asesoría será de tres meses, comenzando en diciembre de 2022 y finalizando la última semana de febrero de 2023, con una frecuencia de dos veces por semana, en una carga de ocho horas por día. Costo por hora \$3000. Total de la inversión: \$576.000 (\$3000 la hora x 16 horas por semana, por 12 semanas).

2. Realizar reuniones grupales

Se comenzará a trabajar la comunicación a través de reuniones interáreas, proponiendo como eje de trabajo la cadena de valor.

El objetivo principal es identificar cómo el éxito en el trabajo de cada uno depende de la interacción y el trabajo en equipo que se logra con el resto de la organización.

Objetivos específicos de las reuniones:

- a) Conocer los objetivos de cada área e identificar cómo todos ellos contribuyen a un objetivo común relacionado con el negocio.
- b) Construir la cadena de valor del Sanatorio Morra.
- c) Generar espacios de diálogo y contribución entre áreas.

En esta primera etapa, las reuniones serán presenciales; luego, con madurez y experiencia en el ejercicio, podrán ser híbridas.

En la sala donde se desarrolla la actividad, se dejan en la mesa varios tarjetones, que se pueden ver en el anexo III. La consigna consiste en que cada participante elija la tarjeta que más los representa.

A través de una acción disparadora, cada integrante menciona cómo se encuentra actualmente trabajando en el sanatorio. De esa acción se hace un rescate que sirve de input para profundizar la conversación objetivo de la reunión. Es entonces que cada persona, de acuerdo a los objetivos de su área, expone qué necesita (pedido) para cumplir con sus objetivos y qué puede ofrecer (oferta) a la otra parte en la construcción de esta cadena de valor.

Se construye, así, una gigantografía de la cadena de valor y se detectan en el mapa los puntos críticos. Se utilizarán los colores del semáforo para observar cómo queda el mapa y focalizar en los puntos a trabajar (ver en anexo III):

- Verde son aquellas acciones que hoy funcionan y no hay necesidad de cambio.
- Amarillo, aquello que hoy se está haciendo, pero requiere un ajuste en algún aspecto.
- Rojo, lo que debe modificarse, ya que hoy afecta al normal desenvolvimiento del servicio.

A modo de cierre, se les pide a los participantes que elijan una tarjeta para saber cómo se van del encuentro. Cada equipo se lleva las acciones en las cuales se comprometieron a trabajar y se vuelven a reunir a los 20 días para presentar la evolución de los temas tratados.

La reunión será moderada por el profesional de recursos humanos, participarán los responsables máximos de cada área y aquellas personas que no tienen cargo jerárquico, que dependen de los directores y forman parte de un área. Se espera que los líderes de equipo luego comenten y repliquen la acción con sus equipos, a fin de poder trabajar la propuesta. La idea es que puedan, luego de esta primera experiencia, llevarlo adelante solos. Si alguien necesita el apoyo de recursos humanos, el profesional podrá acompañar a los líderes en la comunicación de la propuesta.

Se sugiere realizar una reunión inicial de 1 hora y media como tiempo máximo. Se acompañará con el consultor esta modalidad por tres meses, comenzando en diciembre de 2022 y finalizando la última semana de febrero de 2023, esperando que luego adopten la metodología y puedan llevar solos estas conversaciones.

En la finalización de las primeras rondas de reuniones, se realizará una encuesta de satisfacción, a fin de saber cuál es la percepción de la actividad (ver anexo III). Al finalizar los tres meses, se realizará otra de cierre. Se comparten los resultados con los involucrados y se presenta informe de evolución a directivos.

La acción no genera costos extras, ya que en los honorarios del profesional de recursos humanos está contemplado que realice esta actividad. Las instalaciones son las del Sanatorio. Puede acompañarse una recepción de bienvenida (café, té, masas o medialunas, frutas y

barras de cereales, agua), teniendo en cuenta que la actividad es de 1 hora y media. Costo aproximado \$4.000 por cada encuentro. Se estiman al menos seis reuniones iniciales, por lo que la inversión sería de \$24.000.

3. Formar al personal jerárquico en Liderazgo Coach

El Coaching como disciplina profesional emergente ofrece a las personas (individuos o grupos) la posibilidad de incrementar sus resultados, ampliar sus posibilidades y mejorar diferentes espacios de sus vidas.

Se propone que los líderes se capaciten a través de un programa que ofrece las bases conceptuales y prácticas para que quienes participen en él obtengan un desempeño efectivo y seguro en este ámbito. En el anexo IV se encuentra el programa completo.

Se llevará a cabo a través de un Consultor ECORE (Escuela de Coaching ontológico de Rafael Echeverría). Estará dirigido a gerentes y mandos medios. Los primeros tres meses iniciales serán acompañados por el profesional de RRHH, que hará de nexo entre la consultora que lleva adelante la capacitación y el Sanatorio y, luego, continúa la consultora, quien se encarga también de la evaluación y reporte de informe final a la empresa.

La duración será de seis meses, comenzando en diciembre de 2022 y finalizando la última semana de junio de 2023. La modalidad será presencial. Costos: \$200.000 por cada uno. Serían cinco participantes (quedando excluido por perfil el responsable de mantenimiento).

Medición de la propuesta

Marco temporal

Tabla 2

Diagrama de Gantt

Acciones	Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Incorporar a un profesional de RRHH	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																
Realizar reuniones grupales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																
Formar al personal jerárquico en Liderazgo Coach	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: elaboración propia.

Evaluación del impacto

Tabla 3

Costo estimado de las implementaciones propuestas

Acción	Costos
Honorario Profesional	\$50.000
Asesor de Recursos Humanos - Consultora	\$576.000
Reuniones Cadena de Valor	\$24.000
Sesiones de Coaching	\$1.000.000
Total de la inversión	\$1.650.000

Fuente: elaboración propia.

Cálculo del retorno de inversión (ROI)

Para expresar de manera cuantificable el retorno de la inversión que se obtendrá con las implementaciones propuestas, se utilizó la herramienta ROI (Return of Investment).

Ante la falta de datos contables actuales, se tomaron los datos provistos por la empresa, en cuanto al Resultado Financiero Final del año 2018, aplicando la inflación informada por el INDEC para ajustar.

Tabla 4

Resultado Financiero Final

Periodo	Inflación	Actualización	Ejercicio Contable
2018	-	-	\$ 63,573,214.31
2019	54%	\$ 34,329,535.73	\$ 97,902,750.04
2020	36%	\$ 35,244,990.01	\$ 133,147,740.05
2021	46%	\$ 61,247,960.42	\$ 194,395,700.47
2022	48%	\$ 93,309,936.23	\$ 287,705,636.70

De este modo, 48% es la inflación a septiembre de este año. Debido al contexto en el que se encuentra el país y las grandes variaciones que se están viviendo a diario, se considera pertinente no hacer una proyección anual, sino actualizarla a medida que se vayan teniendo datos oficiales y certeros.

Se estima que, con las acciones propuestas implementadas, la rentabilidad del Sanatorio Morra se incrementará en un 1%, tomando el valor de \$287.705.636,70. Ese porcentaje implicaría un monto de \$2.877.056,37. Aplicando la fórmula de ROI, se llega al siguiente cálculo.

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

$$\text{Costo de la propuesta } \$2.877.056,37 - \$1.650.000 \times 100 = 74.36$$

$$\frac{\quad}{\$1.650.000}$$

El resultado obtenido indica que por cada \$100 invertidos, se podrá obtener una ganancia de \$74.36, lo que se considera un retorno de inversión esperado y, con ese resultado, la propuesta es viable.

Conclusión

Toda compañía está compuesta por personas. Como tales, además de ser un recurso con una función específica dentro de una estructura, también son individuos con sus fortalezas, debilidades, circunstancias, estados emocionales, ambiciones, objetivos, problemas, etc. La complejidad misma del ser humano y las relaciones que se establecen hacen que el área de RRHH sea fundamental. Considerando el análisis del Sanatorio Morra, se evidencia la falta de aporte profesional para el tratamiento de temas relacionados con el área.

En este sentido, se propone comenzar a trabajar en un plan de comunicación continua que brinde información precisa y clara, fomentando las relaciones entre los trabajadores, generando un buen clima de trabajo y cohesión en los equipos.

A través de capacitación específica en habilidades blandas para líderes, se facilita el cambio propuesto en lo que respecta a la comunicación y los empodera a trabajar en aquellas cuestiones que tienen que ver con el desarrollo de las personas que forman parte del Sanatorio, conduciendo el aprendizaje para lograr que el cambio organizacional se vea reflejado y la empresa siga manteniéndose en el mercado.

De este modo, se puede dar cuenta que, con la implementación del plan estratégico, se posibilita la creación de un equipo de profesionales que, bien informados de lo que acontece en la institución, pueden contribuir a responder a los clientes, en un clima ameno, con un incremento en la rentabilidad y el consiguiente crecimiento de la organización.

Recomendaciones

Se hará necesario, como líneas futuras de investigación, que el Sanatorio Morra incorpore un Departamento de Recursos Humanos, con la finalidad de dar respuesta a las problemáticas que surjan en el sector.

Se recomienda recurrir a capacitaciones continuas para actualizar a los profesionales en los temas de interés de la organización y de los clientes del Sanatorio, así como para fortalecer el vínculo humano.

Asimismo, poner foco en la comunicación interna y el liderazgo coach, que irá incrementando su eficacia luego de la formación de este plan de implementación.

Bibliografía

- Abilar, C. C. y Brizuela, E. P. (2018). *La comunicación interna como estrategia para mejorar la relación entre el personal médico y Recursos Humanos del Hospital Escuela y de la Clínica “Virgen María de Fátima”*. (Tesis de grado). Universidad de la Defensa Nacional, Centro Regional Universitario Córdoba. Recuperada de <https://rdu.iua.edu.ar/handle/123456789/1300>
- Alles, M. (2014). *La marca Recursos Humanos*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Anzorena, O. (2016). *El arte de comunicarnos*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Brandolini, A., González Frígoli, M. y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Crujía.
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Cuesta Dagum, M., Gaviglio, M. G. y Rueda, C. (2020). *Diagnóstico y planificación de comunicación interna en el comité de capacitación y docencia del Sanatorio Allende*. (Tesis de Grado). Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba. Recuperada de <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/18303>
- Ley 9848 de 2010. Régimen de la Protección de Salud Mental en la provincia de Córdoba. 28 de octubre de 2010. Recuperada de <https://e-legis-ar.msal.gov.ar/hdocs/legisalud/migration/html/16684.html>
- Ley 26529 de 2017. Derechos del paciente, historia clínica y consentimiento informado. 30 de agosto de 2017. 4593-D-2017. Recuperada de https://dequesetrata.com.ar/proyecto/camara-de-diputados/4593-D-2017-10431?gclid=CjwKCAjwpqCZBhAbEiwAa7pXefx5VWZ9ZqUFXa_p82GieXimF1bS_aT2tYM16YKMro1ARsROTLHqhoConIQAvD_BwE
- Ley 26657 de 2017. Salud Mental. Modificación del artículo 5° e incorporación del artículo 20 BIS, sobre concepto de riesgo cierto e inminente. 10 de octubre de 2017. 5464-D-

2017. Recuperada de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/175000-179999/175977/norma.htm>

Martínez, G. (11 de junio de 2022). Cada día, 2.800 argentinos caen en la pobreza y suman medio millón en este primer semestre de 2022. *Perfil*. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/politica/se-suma-medio-millon-de-nuevos-pobres-en-el-primer-semestre-2022.phtml#:~:text=Este%20a%C3%B1o%20se%20lleva%20acumulado,un%2070%25%20para%20el%202022.>

Más de 920.000 personas salieron de la pobreza en el segundo semestre de 2021. (30 de marzo de 2022). *Perfil*. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/economia/la-pobreza-alcanzo-al-373-de-las-personas-y-el-de-indigencia-el-82.phtml>

Meurer, E. (2021). *Propuesta de fortalecimiento de la comunicación interna y formación de líderes coach mediante uso de la tecnología en el Sanatorio Morra*. (Tesis de grado). Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperado de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/22093>

Organización Mundial de la Salud (25 de septiembre de 2015). Garantizan una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades. *OMS*. Recuperado de <https://www.who.int/es/news/item/25-09-2015-ensure-healthy-lives-and-promote-well-being-for-all-at-all-ages>

Peger, E. (24 de agosto de 2022). Poda en los gastos. Un recorte millonario a las obras sociales abre una nueva pelea entre la CGT y el Gobierno. *Clarín*. Recuperado de https://www.clarin.com/politica/recorte-millonario-obras-sociales-abre-nueva-pelea-cgt-gobierno_0_2xxQyHfQNm.html

Pelitti, P. (2016). Estrategias de comunicación interna y externa en los hospitales públicos bonaerenses de la Región Sanitaria XI. *Questión*, 1(49), 368-379. Recuperado de: <https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/3010/2603>

Prepagas: Las cuotas aumentarán un 11,53% en octubre según el nuevo índice de costos de salud. (29 de agosto de 2022). *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2022/08/29/prepagas-las-cuotas-aumentaran-1153-en-octubre-segun-el-nuevo-indice-de-costos-de-salud/>

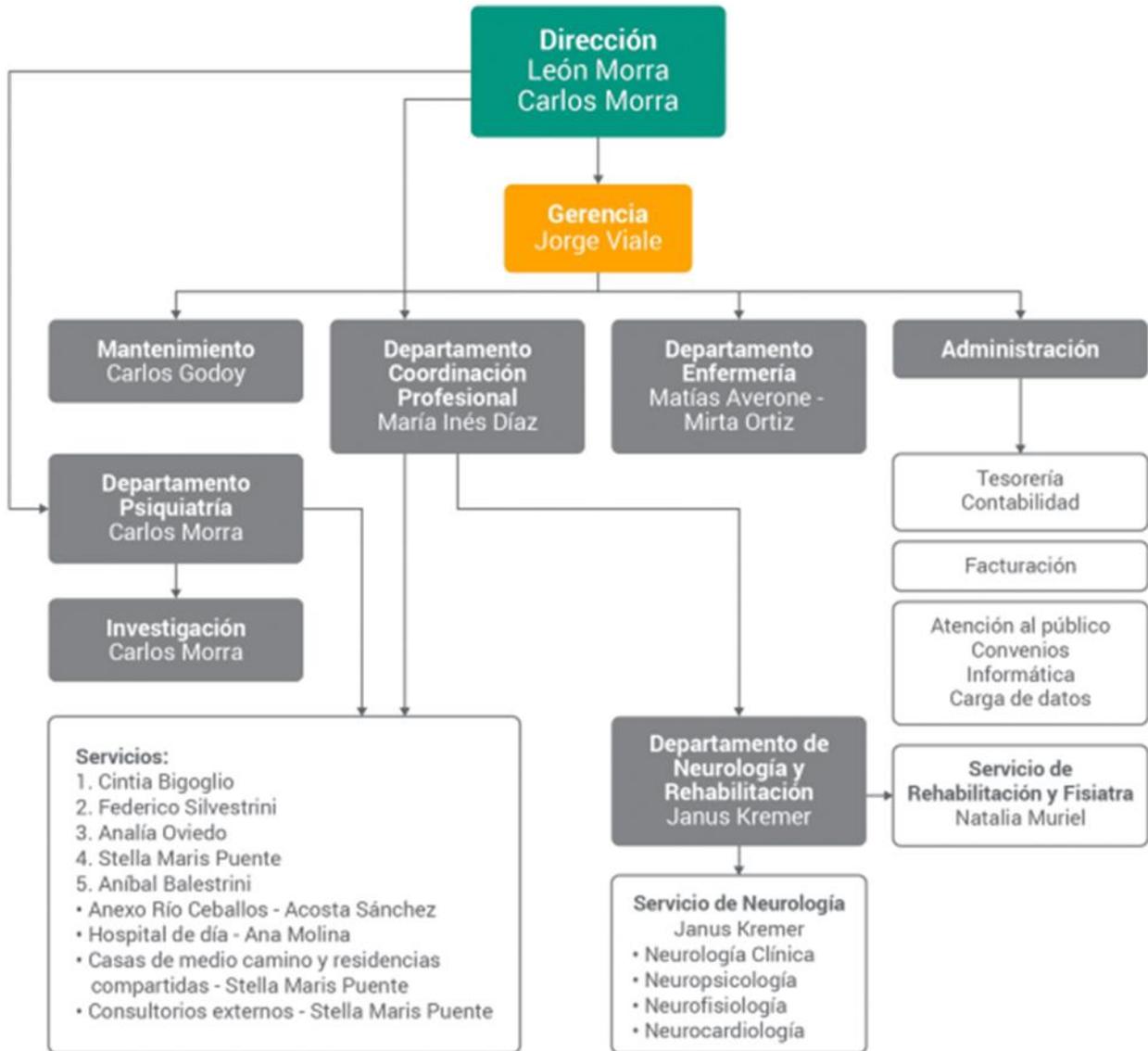
Romero Rodríguez, L. M. y Rivera Rogel, D. (2019). *La comunicación en el escenario digital. Actualidad, retos y perspectivas*. Lima: Pearson.

Universidad Empresarial Siglo 21. (2021). *Sanatorio "Prof. León S. Morra"*. Canvas.

Whitmore, J. (2018). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Paidós.

Anexos

Anexo I. Organigrama



Anexo II. Descripción de Puesto

Descripción de Puesto		
I - Identificación del Puesto		
Nombre del puesto	Consultor de RRHH	
Unidad de Negocio	Sanatorio Morra	
Área / Gerencia	Gerencia General	
Reporta a	Directores	
Cantidad de ocupantes	1	
II - Misión del puesto		
<p><i>Describir la "razón de ser" del puesto. Qué se espera del mismo, para qué existe el puesto en la empresa. La redacción deberá responder a las siguientes preguntas: ¿Qué hace? / ¿Cómo lo hace? / ¿Para qué lo hace?</i></p>		
<p>Coordinar los procesos de Recursos Humanos, desarrollando y monitoreando su gestión, proponiendo procedimientos, programas y políticas con el fin de mejorar la eficiencia organizativa del área, optimizando la competitividad en materia de recursos humanos.</p>		
III - Principales responsabilidades		
<p><i>Enumerar en forma breve, concisa y clara las responsabilidades que tiene el puesto. En cada caso, indicar: verbo de acción (lo que se hace).</i></p>		
<p>Crear e implementar los planes de capacitación y desarrollo, identificando necesidades, diseñando y dictando actividades, a fin de contribuir a la mejora en el desempeño individual y de los equipos de trabajo.</p>		
<p>Diseñar, implementar y acompañar el proceso de comunicación interna, presentando propuestas acordes a las necesidades del negocio.</p>		
<p>Asegurar la correcta organización de las capacitaciones y reuniones, monitoreando el cumplimiento de las tareas por parte de los consultores y proponiendo actividades según la necesidad, a fin de brindar un servicio de calidad.</p>		
<p>Definir e implementar los indicadores, mediando el análisis correspondiente, que permitan controlar la gestión del área como así también la consecución de los objetivos planificados.</p>		
IV - Organigrama		
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td> <p>Jefe del Superior Inmediato</p> <p>Director clínica</p> </td> </tr> </table>		<p>Jefe del Superior Inmediato</p> <p>Director clínica</p>
<p>Jefe del Superior Inmediato</p> <p>Director clínica</p>		

Nombre del Puesto

Consultor de RRHH**V - Conocimientos requeridos****Instrucción Formal***Indicar con una X el nivel de instrucción formal necesario para poder desempeñar adecuadamente el puesto.*

<u>Nivel / Estado</u>	<u>Completo</u>	<u>En curso</u>
Primario		
Secundario		
Terciario		
Universitario	x	

Especificar la orientación que se requiere en el caso de estudio terciario y/o universitario.

Lic. en Recursos Humanos, Lic. en Relaciones Laborales, Lic. en Psicología o carreras afines.

Conocimientos generales*Indicar con una X el nivel que requiere el puesto en cada uno de los conocimientos generales.***Idiomas**

<u>Nivel / Idioma</u>	<u>Inglés</u>	<u>Otro:</u>
Básico		
Intermedio		
Avanzado		

Herramientas informáticas

<u>Nivel / Sistema o Programa</u>	<u>Office</u>	<u>Otro:</u>
Básico		
Intermedio		
Avanzado	X	

Otros conocimientos específicos necesarios:

Conocimientos en la Ley de Contrato de Trabajo y Convenios Colectivos relacionados a la actividad.

VI - Competencias

Especificar las habilidades requeridas para ocupar el puesto. Completar solamente en caso que sea aplicable.

Habilidades de Liderazgo e interpersonales, impacto e influencia, Orientación a Resultados y a Clientes, Planificación estratégica, Visión Sistémica, creatividad e innovación.

Anexo III. Material de las reuniones grupales
Presentación general



Cadena de Valor

Programa para Líderes



Objetivo



El objetivo principal del Programa Cadena de Valor para Líderes es **identificar** cómo el éxito en el trabajo de cada uno depende de la interacción y el trabajo en Equipo que logro con el resto de los Líderes.

Objetivos Generales



Conocer los objetivos de cada Líder e identificar cómo todos ellos contribuyen a un objetivo común relacionado con el negocio.



Construir la Cadena de Valor del Sanatorio Morra.



Generar espacios de diálogo y contribución entre áreas.

Etapas

1º Encuentro	1	Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Apelar al sentido de responsabilidad individual para alcanzar resultados a nivel grupal y corporativo.
	2	Mapeo de la Cadena Valor	<ul style="list-style-type: none"> • Construir en equipo la Cadena de Valor del Sanatorio Morra.
	3	Puntos Críticos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los Puntos Críticos de la Cadena de Valor.
	4	Pedidos y Ofertas	<ul style="list-style-type: none"> • Generar conversaciones entre las áreas para identificar y acordar qué necesito del otro y qué brindo desde mi área para el cumplimiento de los objetivos.
2º Encuentro	5	Reuniones de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexionar sobre: ¿Qué Equipo de líderes necesitamos y qué tipo de líderes somos? ¿Cómo lograr ser los líderes que queremos?

Metodología

1º Etapa

Acción Disparadora



Seleccionar entre varias Imágenes que tendrán a disposición
¿Cómo se ven trabajando hoy en el Sanatorio Morra?

Responsabilidad



Identificar la contribución individual de cada uno de los líderes a la gestión del Sanatorio Morra

Presentación Individual de 5' de las responsabilidades y proyectos en los que están trabajando.

Mapeo Cadena de Valor



Construir en una Gigantografía la cadena de valor del Sanatorio Morra con las interacciones entre las distintas áreas.

Puntos Críticos



Detectar en el Mapa Construido los puntos críticos.

Lograr acuerdos para destrabar los puntos críticos

Generar espacios de conversación entre áreas

Metodología

1º Etapa

Acción Disparadora



Retomamos las conclusiones del 1º Encuentro
¿Cómo quisiéramos trabajar en el Sanatorio Morra?

Pedidos y Ofertas



Galería de Objetivos – Pedidos y Ofertas
Se expondrá una Gigantografía de cada Líder/ Servicio las cuales en un espacio para recibir Pedidos y Ofertas vinculados a la gestión.



Metodología

2º Etapa

Reuniones de Gestión



Reuniones de Equipo bimestrales con Gerencia para presentación de novedades de negocio, proyectos y seguimiento de acuerdos de gestión.

Evaluar en cada Reunión la posibilidad de generar nuevos espacios para resolver situaciones críticas.

Analizar la posibilidad de involucrar a otros miembros de los equipos.



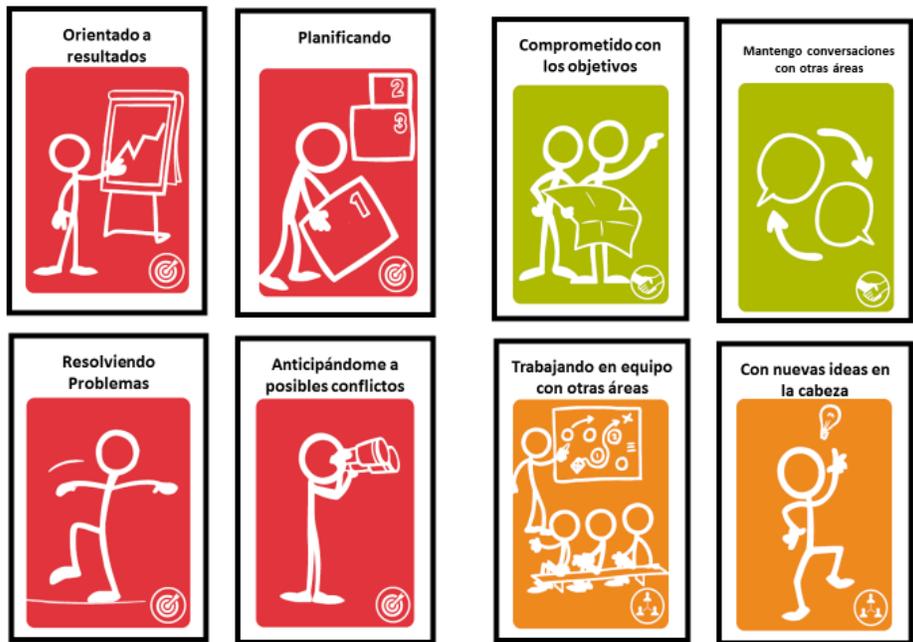


Participantes

Mantenimiento	Coordinación Profesional	Enfermería	Neurología y Rehabilitación	Administración	Psiquiatría
• Carlos Godoy	• María Ines Díaz	• Matías Averone • Mirta Ortiz	• Janus Kremer	• Un integrante de cada área	• Un integrante de cada área (sin sumar a las sedes en primera instancia)

¡Muchas gracias!

Tarjetas

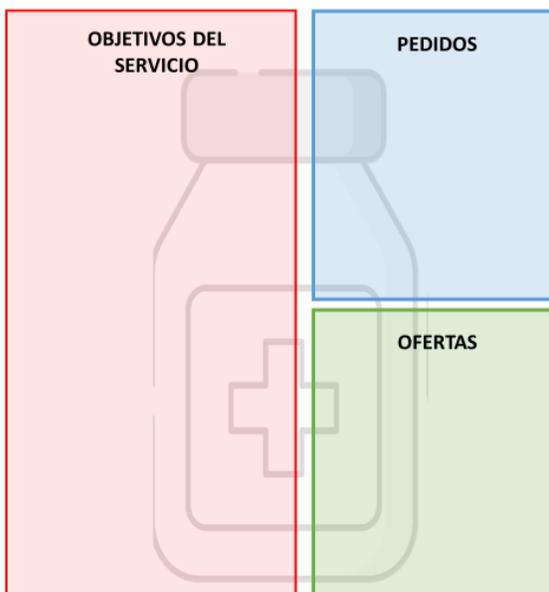




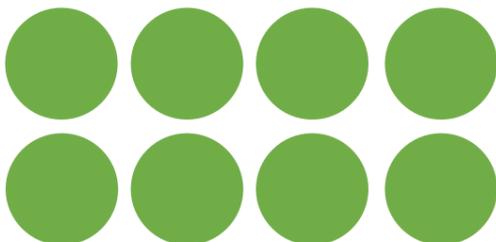
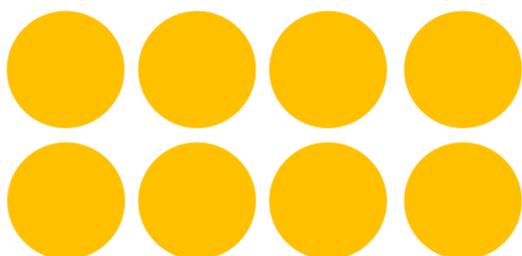
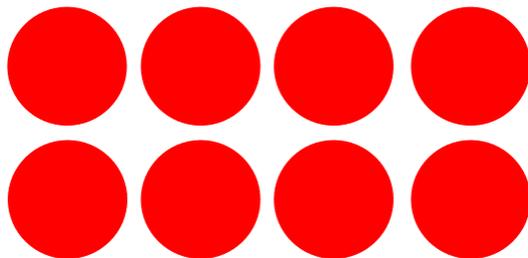
Pedidos, ofertas, promesas

Servicio:

Integrantes:



Círculos Semáforo



Encuesta de satisfacción

Disponible en: <https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=1NZmVu8c-EOD-QW0-dMsQySCwP3i3N5Jp4SyuwzhAvZUMjVIRURKNjhCV1VBNINWVDcyRDM5R0EwOC4u>

*Anexo IV. Plan de estudios de la capacitación
Coaching ontológico*

Taller 1

- La práctica del coaching
- Ontología del Lenguaje
- Presentación sobre teoría del coaching
- La escucha y el arte de la indagación
- Ejercicios de pre-coaching
- Clínica de coaching: coaching triangulado
- Emocionalidad básica y los conectores
- La paleta emocional del coach: del miedo a la confianza
- El cuerpo en el coaching

Taller 2

- Presentación sobre coaching
- La ética del coaching
- Las narrativas como generadoras de sentido
- Construcción de interpretaciones
- Trabajo con casos reales
- Espacio reflexivo: observando al coach en el espacio de la cocina
- Los cuatro elementos y el coaching
- Clínica de coaching
- Práctica observada de coaching triangulado
- El cuerpo del coach: biodanza

Taller 3

- Ejercicios de intervención
- El lenguaje de lo inefable
- El claro: una mirada al mundo
- El cuerpo del coach: biodanza

- Sesiones de coaching triangulado para certificación
- Somos aprendices reflexivos: ¿cómo vamos a seguir aprendiendo?
- Expansión de mis límites como coach
- Proceso de certificación

Estructura del programa

- Tres talleres vivenciales de tres días cada uno.
- Ocho tareas/12 bitácoras de coaching.
- Cinco laboratorios de aprendizaje.
- Jornada regional de dos días.
- Cuatro sesiones de coaching con un coach asignado.
- Cuatro sesiones de coaching realizadas por el alumno y supervisadas por su coach.