

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Diseño de un plan de comunicación y desarrollo de mandos medios en  
liderazgo coach en el Sanatorio Morra”**

Alumno: Maria Alderete

Legajo: VRHU 14026

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2022

## **Agradecimientos**

*Quiero agradecer a Dios por darme las fuerzas para continuar, a mi familia y en especial a mi madre que desde el cielo me guía.*

## **Resumen**

El reporte de caso fue realizado en el Sanatorio Morra, un prestigioso Sanatorio de Salud mental que nació a inicios del siglo 20, quien a lo largo del tiempo se fue aggiornando a las necesidades de los pacientes y descubrimientos científicos en materia del cuidado de las enfermedades mentales. Actualmente está gestionado por la tercera generación familiar, luego del análisis se pudieron detectar los siguientes problemas fallas en la comunicación interna por la carencia de canales que fomenten la inclusión de los profesionales independientes y administrativos estando centrada únicamente en los médicos de planta permanente y con el ejercicio de un liderazgo autocrático por parte de sus directores. Ante esto se diseñó un plan de implementación que tuvo como objetivo optimizar la comunicación interna del Sanatorio Morra mediante la aplicación de nuevos canales y gestionar las competencias de los directores y mandos medios a través del coaching. Teniendo como resultado una organización más integrada y logrando verdaderas sinergias entre los equipos de trabajo.

Palabras clave: Comunicación Interna – Red Social – Intranet- Liderazgo coach.

## **Abstract**

The case report was carried out at the Morra Sanatorium, a prestigious Mental Health Sanatorium that was born at the beginning of the 20th century, which over time has been updated to the needs of patients and scientific discoveries in the care of diseases. mental. It is currently managed by the third generation of the family, after the analysis the following problems could be detected: failures in internal communication due to the lack of channels that encourage the inclusion of independent and administrative professionals, being focused only on permanent staff doctors and with the exercise of autocratic leadership by its directors. Given this, an implementation plan was designed that aimed to optimize the internal communication of the Morra Sanatorium through the application of new channels and manage the skills of directors and middle managers through coaching. Resulting in a more integrated organization and achieving true synergies between work teams.

Keywords: Internal Communication – Social Network – Intranet- Leadership coach.

## Índice

Agradecimientos .....	1
Resumen.....	2
Abstract.....	2
Introducción .....	5
Marco de referencia institucional.....	5
Breve descripción de la problemática .....	6
Resumen de antecedentes.....	6
Relevancia del caso. ....	7
Análisis de la situación.....	8
Descripción de la situación .....	8
Análisis del contexto .....	9
Diagnostico Organizacional.....	13
Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera.....	14
Marco Teórico.....	16
Diagnóstico y Discusión .....	19
Declaración del problema .....	19
Justificación del problema.....	19
Conclusión diagnostica .....	20
Plan de implementación .....	21
Objetivo general .....	21
Objetivos específicos .....	21
Alcances .....	21
Acciones.....	22
Programa 1 - Generando información importante .....	22
Programa 2 – Formando parte.....	24

Programa 3 – Cambiamos .....	25
Marco temporal de la implementacion.....	26
Presupuesto general del proyecto.....	27
Conclusion .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Referencias.....	29
Anexos .....	32
Anexo I – Temario de formación de lideres coach .....	32

## Introducción

El objetivo que tendrá el presente trabajo será realizar un diagnóstico institucional para el posterior diseño de un programa de comunicación interna y formación de líderes coach, en el Sanatorio Privado Morra, sito en el Barrio Las Rosas, en la Provincia de Córdoba, República Argentina.

### *Marco de referencia institucional.*

El Sanatorio Morra es una institución privada de salud mental de la provincia de Córdoba que inicio sus actividades en 1927, siendo su fundador León Morra, quien decide colocar una clínica para la atención de pacientes neuropsiquiátricos, con internación debido a que en esa época toda persona con algún desequilibrio mental era internada.

33 años después de su apertura y con el avance de la ciencia, la institución sumara consultorios externos en la Ciudad de Córdoba en un lugar alquilado para tratar a las personas de forma ambulatoria. Unos años más tarde deciden centralizar todas las operaciones en las instalaciones de la Clínica, trasladando ese centro de atención a su sede central.

La segunda generación de los Morra tomara la dirección de del Sanatorio en la década del 70 y son los que logran comprar el predio en donde la clínica funciona actualmente a orillas del Rio Suquía, en el Barrio Las Rosas, en ese momento se le cambio el nombre llevando el del barrio donde estaba incardinado, pero como el apellido Morra está en el inconsciente colectivo de la población, tuvieron que volver al nombre de su fundador como es conocida la institución.

Con el nuevo milenio, aparecen nuevos desafíos y esto lleva a que se instale el primer hospital de día, que es la instancia intermedia entre la internación y alta del paciente. Este nuevo servicio tiene el objetivo de preservar, promover y prevenir la salud mental y la resolución de las patologías de menor complejidad.

Dentro de su programa de responsabilidad social corporativa la empresa en 2001 abre la primera sede de fobia club que atiende este tipo de patologías de forma gratuita.

Sera en los años 2000 cuando el Sanatorio tomara una decisión que le permitirá crecer tanto en la cantidad de pacientes como en la cantidad de profesionales, al generar convenios con empresas de medicina prepaga, obras sociales y PAMI, llegando a tener una atención mensual récord de 150.000 personas, ante esta demanda se decide una nueva forma de contratación que es la figura del profesional independiente que prestan servicios a los pacientes del Sanatorio pero no trabajan bajo relación de dependencia de este.

En 2010 cambian nuevamente entienden que las afecciones mentales hay que tratarlas de forma transdisciplinar, porque se entiende que no es algo únicamente reservado a la psicología o psiquiatría, sino más bien algo que atraviesa a la vida de la persona, incorporando profesionales de otras especialidades médicas, para 2018 y cumpliendo con este proceso de transversalidad incorporan la historia clínica digital.

En la actualidad la organización dispone de su sede central y dos espacios destinados a casas de medio camino, hospital de día y consultorios externos en la capital Cordobesa, son 97 los empleados en relación de dependencia y 190 los profesionales asociados que brindan servicios para la institución.

### *Breve descripción de la problemática*

Teniendo en cuenta el análisis realizado en el Sanatorio Morra, se puede determinar que su problema central radica en la falta de gestión de su comunicación interna debido a que esta no cuenta con canales y procesos que lleven a que sus trabajadores conozcan los objetivos estratégicos, están repercutiendo negativamente en quienes trabajan de forma independiente debido a que hay falta de compromiso con la organización, evidenciándose la falta de liderazgo de los directores para transmitir los valores de la organización y generando sinergias entre los equipos.

También se evidencia que la información que circula dentro de la institución es únicamente sobre cuestiones profesionales como fechas de congresos o ferias médicas o avances respecto de las afecciones mentales en una cartelera que se renueva cuando hay una información nueva que colocar.

### *Resumen de antecedentes.*

Como la comunicación interna y el liderazgo coach son los ejes centrales del presente trabajo es necesario conocer como algunos autores hicieron referencia a esta problemática sirviendo de antecedentes de investigación.

Cóndor (2018), en la revista científica Comunicación editada en Lima, Perú expone que la gestión de la comunicación interna en toda empresa debe responder al mundo actual cambiante y competitivo con un nivel de comunicación sistémica e interactiva, capaz de escuchar a sus colaboradores buscando transmitir igualdad, horizontalidad; sensaciones que motiven a comunicar y relacionarse. La comunicación oficial debe ser siempre la primera en llegar a los trabajadores para minimizar el impacto de la comunicación informal y el rumor.

Por su parte Álvarez(2017) en la revista razón y palabra editada en Ecuador, indica que

La comunicación interna es una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento. Mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación. La imagen de las corporaciones depende, cada vez más, del trato que reciba sus empleados y de su vinculación con la sociedad en la que desarrollan su labor. Sin comunicación no hay crecimiento posible (pag.5).

En lo que está relacionado con el liderazgo coach, Useche(2015)en el artículo titulado el coaching desde una perspectiva epistemológica publicado en la revista de Ciencias Sociales en San José de Costa Rica, expone que este estilo de liderazgo tiene como objetivo capacitar a los empleados en los nuevos procedimientos, enseñarles nuevas aptitudes, incrementar su desempeño, desarrollando la capacidad de acción, modificando la actividad del trabajador para trazar el curso de su carrera profesional y ayudar a los trabajadores a tener más confianza en sí mismos, para resolver problemas y tomar decisiones acertadas, creando un entorno en el cual los empleados estén dispuestos a compartir sus ideas con su superior inmediato.

#### *Relevancia del caso.*

La relevancia que tiene la aplicación de un programa de comunicación y la formación de líderes coach para las organizaciones de salud mental se sustenta en la necesidad de poder profesionalizar la gestión de los mensajes que se emiten cuando tienen diversidad de recursos diseminados en lugares geográficos distintos siendo necesario la necesidad de poder ser efectivos por lo cual se deberá planificar estratégicamente lo que se quiere decir de forma tal que lleguen con las menores interferencias y que el mensaje se transforme en rumores, eliminando las barreras y generando una comunicación directa entre la gerencia y los subordinados

Claro está que la comunicación será efectiva si los mandos medios, o quienes tienen el poder dentro de una organización, profesionalizan a sus equipos y los dotan de competencias para poder entender ese mensaje codificado que se emite, transformando al emisor en receptor, pero también permitiéndole al receptor que este se transforme en emisor para lograr comunicaciones efectivas mediante procesos de retroalimentación.



## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la situación*

El Sanatorio Morra es uno de los más reconocidos institutos de Salud Mental de la Provincia de Córdoba, emplazado en el Barrio Las Rosas.

Esta institución es la más elegida por los pacientes debido a que cuenta con un valor agregado que es la atención que brindan principalmente los médicos que están a la vanguardia en lo que refiere a las enfermedades mentales, pero esto no es igual en el área administrativa debido a que en los últimos años las personas han realizado reclamos por fallas en estos en la asignación de turnos y de tratadores para con el cliente, siendo una cuenta pendiente la mejora de la comunicación en este sector, al igual que los profesionales independientes que muchas veces interrumpen la terapia con los pacientes.

En cuanto a su gestión es novedosa la forma de abordaje de las enfermedades mentales teniendo una visión interdisciplinaria incorporando otras áreas de la medicina como los médicos neurólogos, medicina laboral, psicólogos clínicos que atienden trastornos de ansiedad y fobias, los últimos en incorporarse fueron los especialistas en violencia familiar y de género, teniendo el plantel más completo con respecto a los problemas mentales que sufren los habitantes de la sociedad, ahora bien para acceder a cualquiera de las especialidades se debe contar inicialmente con una derivación del médico tratante no pudiendo el cliente hacer la elección del profesional con el que quieren atenderse, y debe estar dentro de la cobertura de caso contrario deberá pagar los aranceles como particular.

La institución tiene como objetivo lograr la reinserción a la sociedad de las personas con algún tipo de desequilibrio mental y revincularse afectivamente con su entorno a través de actividades y rutinas que potencien la autonomía.

Las metas que tienen para el tratamiento de los pacientes se dan en tres etapas macro siendo estas las siguientes:

En la primera etapa, se trabaja en la selección de las personas que reúnan las condiciones para iniciar el proceso de desinstitucionalización, respetando las características personales e intransferibles que cada una de ellas tiene. Se les ofrece la posibilidad de

integrar esta nueva modalidad de atención, que seguramente en algunos podrá generar temor, sospecha, angustia y, en otros, la concreción de un sueño. En este momento el equipo interdisciplinario comienza a abordar e implementar estrategias y técnicas acordes al objetivo propuesto.

En una segunda etapa, se inicia el proceso de derivación y acompañamiento. El reforzamiento de los procesos terapéuticos será de vital importancia, puesto que en esta instancia aparecen los conflictos con el afuera y surgen las limitaciones propias de la estigmatización, fragmentación y pérdida de la autonomía que genera la cronicidad de la internación.

En la última y tercera etapa, el paciente inicia su proceso de reinserción en la comunidad con acompañamiento de los profesionales, en un primer momento, y luego solo con supervisión de avance hasta alcanzar la autonomía completa.

Vale decir que la compañía no cuenta con un departamento de recursos humanos, haciendo de esto un inconveniente debido a que esta gestión es llevada adelante por el director de la compañía en donde los procesos de selección del personal no médico, las capacitaciones y las evaluaciones de desempeño no se realizan dentro de la compañía debido a que no se profesionalizan las tareas en lo referido al capital humano.

Es de destacar que esta no es una institución únicamente de salud mental, sino que también cuenta con un laboratorio de investigación en psicofármaco contando con más de 100 protocolos de investigación, trabajando en conjunto con el comité de ética y regulado por la legislación provincial, dependiendo del Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba.

### *Análisis del contexto*

Este análisis nos permitirá conocer e identificar cuáles son los factores Políticos, Económicos, Sociales/Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos/Ambientales y Legales.

Imagen 1- Análisis PESTEL

Factores Politicos	Plan nacional de salud mental
	Despatologizacion de las identidades de genero
Factores Ecomomicos	Baja en afiliados de la mediccina prepara
	Perdina del nivel adquisitivo por la crisis economica
Factores Sociales	Enfermedades psiquiatricas asociadas a la postapandemia
	Aumento de la depresion y ansiedad en los jovenes
Factores Tecnologicas	Aplicacion de Chatbots para la atencion del paciente
	Creacion de Apps para otorgar turnos y autorizar practicas
Factores Ecologicos	Incidencia del calentamiento global en la salud mental
	Desarrollo de la equino terapia
Factores Legales	Ley de Teletrabajo
	Emergencia sanitaria durante el 2022

Fuente: elaboración propia

La política es la rectora de la vida de los habitantes de una Nación, motivo por el cual sus decisiones tiene un impacto sobre las empresas o instituciones, en materia de salud mental las medidas que se buscan tomaron o se buscan tomar para mejorar a la sociedad, teniendo en cuenta que la Ministra de Salud de la Nación Carla Vizzotti, es la presidente protempore de la Organización Panamericana de Salud indico en su alocución ante el resto de los ministros de Latinoamérica que las naciones deben tener un plan nacional de salud mental que permite avanzar sobre la transformación del sistema de salud hacia un sistema más comunitario generando la inclusión de personas que tengan padecimientos mentales en la comunidad<sup>1</sup>.Lo que es igual a dejar de tener prejuicios sobre estas enfermedades y lograr que el lugar donde el enfermo este inserto colabore en su cura.

También hay que destacar que Argentina que es líder en reconocimiento de derechos de las personas del Colectivo LGBT+ y con el reconocimiento de este colectivo se introdujo una modificación a la ley de salud mental en donde se despatologiza las identidades de las personas travestis trans y no binarias, esto significa según Biglione Manonen la revista Presentes del 21 de abril de 2022 expone que la patologización en

<sup>1</sup>Reporte de la OPS. Fecha de Publicación: 7 de octubre de 2021. Fecha de consulta: 17 de Abril de 2022. <https://www.paho.org/es/informes-situacion-covid-19>

general es un problema. La idea de que los cuerpos o las experiencias están enfermos, es un problema que excede a la patologización hacia personas no cis o no heterosexuales<sup>2</sup>.

Esta crisis económica también se traduce en el sistema de salud quien demostró importantes falencias a la hora de la atención de la pandemia, reflejándose una baja en la cantidad de afiliados a la medicina prepaga y con el aumento de la desocupación de las obras sociales quedando limitada la atención en el ofrecimiento de instituciones privadas que de acuerdo con una encuesta realizada por Infobae de su edición del 17 de abril de 2022, el 54,8% de los afiliados consultados cree que tendrá dificultades para pagar su plan actual este año y se verá obligado a cambiar a una alternativa más económica, mientras que el 29,8% estima que podrá mantenerlo haciendo un esfuerzo y solo el 15,3% lo hará “sin mayores problemas”<sup>3</sup>

El confinamiento trajo muchas alteraciones a la salud mental de las sociedades, durante el último periodo se incrementaron las consultas referidas a las enfermedades de índole psicológica y psiquiátrica.

La agencia de noticias Télam en su edición digital del 10 de octubre de 2021, publicó un informe en donde indica que hubo luego de la etapa de confinamiento un aumento del sufrimiento mental y sintomatología como consecuencia de la alteración de la vida cotidiana, la presencia de la muerte, las pérdidas, que requirieron un esfuerzo adaptativo muy importante de las personas que se enfrentaron a muchos duelos; no sólo por muertes, sino también por proyectos que no pudieron realizarse o pérdidas de trabajo<sup>4</sup>

Por otra parte, un informe de las Naciones Unidas, del 28 de marzo de 2022 indica que sobre un total de 8.400 jóvenes de 13 a 29 años el 27% reportó sentir ansiedad y 15% depresión en los últimos siete días. Para el 30%, la principal razón que influye en sus emociones actuales es la situación económica. 46% reporta tener menos motivación

---

<sup>2</sup> Revista DigitalPresentes. Fecha de Publicación: 21 de abril de 2022. Fecha de consulta: 17 de Abril de 2022 <https://agenciapresentes.org/2022/04/21/despatologizacion-de-las-identidades-travestis-trans-y-no-binaries-cuanto-avanzo-en-la-argentina/>

<sup>3</sup> Diario digital Infobae. Fecha de Publicación 22 de marzo de 2022. Fecha de Consulta: 17 de abril de 2022. <https://www.infobae.com/economia/2022/03/22/el-55-de-los-afiliados-a-prepagas-preve-cambiar-durante-2020-a-un-plan-mas-economico-del-que-tiene-en-la-actualidad/>

<sup>4</sup> Diario Digital Telam. Fecha de publicación: 10 de octubre de 2021. Fecha de Consulta: 17 de abril de 2022 <https://www.telam.com.ar/notas/202110/571040-salud-mental-pandemia-ansiedad-insomnio-adicciones.html>

para realizar actividades que normalmente disfrutaba. 36% se siente menos motivada para realizar actividades habituales<sup>5</sup>

La tecnología juega un rol fundamental en la vida de las personas, la postpandemia deja muchos avances en materia de digitalización algunas de las tendencias que adoptaron los centros médicos con la incorporación de la inteligencia artificial mediante bots que sean capaces de poder dar respuesta a preguntas comunes de sus pacientes, también se diseñaron aplicaciones que lleva a que sin necesidad de la atención de personal administrativo e incluso con validadores que agilizan la recepción de las personas que se atienden en un centro de salud.

La conciencia ecológica se generó en las sociedades hace algunos años y requiere la colaboración de todos los actores políticos, sociales, económicos para generar conciencia sobre los efectos del cambio climático y el calentamiento global.

En lo referido a la salud mental se puede indicar que el medio ambiente puede generar mejoras en las afecciones psicológicas y psiquiátricas ya sea mediante jornadas al aire libre que llevan al contacto de la naturaleza del paciente como también los talleres de equino terapia, que generan un estado de bienestar en la persona que tiene esos problemas.

Un informe de IS Global publicado en 2022 indica que la degradación ambiental y la contaminación como una amenaza a la salud mental, y la naturaleza como un factor facilitador de una buena salud mental; tiene en cuenta también el papel de la naturaleza en el tratamiento de los trastornos de salud mental. Su estructura fluye lógicamente desde una revisión de los diferentes determinantes ambientales de la salud mental hasta las posibles soluciones y acciones mitigadoras a través de la naturaleza, los servicios ecosistémicos y una mejora global del medio ambiente<sup>6</sup>.

Algunas de las medidas que tomó el estado nacional en materia legal se destacan:

- Ley de Teletrabajo 27.555
- Extensión del plazo de emergencia sanitaria durante todo el 2022

---

<sup>5</sup>Informe de Naciones Unidas. Fecha de publicación: 28 de Marzo de 2022. Fecha de consulta: 17 de abril de 2022. <https://www.unicef.org/lac/el-impacto-del-covid-19-en-la-salud-mental-de-adolescentes-y-j%C3%B3venes>

<sup>6</sup> IS Global. Fecha de publicación: 14 de enero de 2021 Fecha de consulta 17 de abril de 2022. <https://www.isglobal.org/healthisglobal/-/custom-blog-portlet/the-links-between-the-environment-and-our-mental-health-and-what-europe-could-do-about-it/5581285/0>

### *Diagnostico Organizacional.*

A continuación, se realizará el análisis FODA, siendo esta una herramienta que permite identificar las fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas que permite realizar un diagnóstico de la situación estratégica en la que se encuentra el Sanatorio profesor León Morra

Tabla 1 - Matriz F.O.D.A.

<b>Fortalezas</b>	Presencia en el mercado desde 1927
	Cuentan con laboratorio de investigacion clinica
	Tiene un mirada interdisciplinaria de las enfermedades mentales
<b>Oportunidades</b>	Contar con mas centros de atencion 24hs.
	Diseñar una aplicacion movil que permita la autogestion del paciente
<b>Debilidades</b>	Falta de un departamento de recursos humanos
	Deficit en la comunicacion interna
	Falta de mandos medios en las areas administraticas
<b>Amenazas</b>	Aumento de pacientes por la situacion sanitaria
	Baja de afiliados en servicios de medicina prepaga y obras sociales
	Retraso en los pagos de PAMI

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo analizado en el FODA se puede determinar que las principales fortalezas que tiene la institución es contar con casi 100 años operando en el mercado, lo que hace que este en el inconsciente colectivo de la población local y le da una ventaja competitiva porque goza de un gran prestigio al estar en la vanguardia en la atención de enfermedades mentales.

También el contar con laboratorio de investigación lo lleva a poder contribuir con la ciencia en la elaboración de nuevos fármacos que mejoren la calidad de vida de las personas internadas, pudiendo realizar las pruebas de la medicación en los pacientes de la institución, además de poder fabricar los medicamentos que se necesiten para atender el servicio.

Por último el abordar las enfermedades mentales desde una visión interdisciplinaria garantiza que el paciente tenga en el centro de atención de distintos profesionales que llegaran a un diagnostico certero al poder estudiar todas las variables que afectan a la salud mental de la persona.

En cuento a las oportunidades que puede aprovechar el Sanatorio Morra para ser competitivo en el mercado debido a que otras instituciones ya lo pusieron en práctica y

mejora la atención al paciente es poder crear una aplicación móvil o adosar a la página web un sistema de turnos y admisión que mejore la burocracia existente y agilice el área administrativa.

El Morra además tiene la posibilidad de mejorar sus centros de atención brindando guardias en otros puntos de la provincia donde tiene sus casas de medio camino para evitar que los pacientes migren hacia otras clínicas locales.

Las principales debilidades son la falta de profesionales que implementen políticas para mejorar la satisfacción del personal, especialmente de un área de recursos humanos que garantice que el personal pueda vivenciar la cultura de la compañía y se sienta parte mediante los procesos de capacitación que mejora las competencias del personal, evaluaciones de desempeño que lo lleven a mejorar la atención al paciente y conociendo el clima interno que se vive en la compañía. Además de esta falencia se evidencia que el área administrativa depende de la dirección debiendo esta estar más abocada a los procesos de planificación estratégica que atendiendo los problemas del personal.

Otra cuenta pendiente de la institución es poder protocolizar su comunicación interna mediante la aplicación de canales que difundan no solo las actividades o congresos sino también buscando generar sinergias entre los equipos que pertenecen al plantel profesional con las áreas administrativas y con los independientes.

Las amenazas a las que se enfrenta son el aumento de pacientes a causa de la postpandemia que puede generar el colapso en los sistemas de atención primaria, otorgando turnos a largo plazo y aumentando las internaciones en las instalaciones de la clínica.

También puede enfrentarse a problemas económicos ante la baja de los afiliados a la medicina prepaga y las obras sociales debido a la situación económica del país y al desempleo creciente, como también al contar con una gran población perteneciente al PAMI, los retrasos habituales por el pago de prestaciones que atentan contra la economía de los prestadores.

#### *Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera.*

De acuerdo con lo analizado en el Sanatorio Morra y teniendo en cuenta la visión profesional lo primero que se puede indicar que la institución no tiene un departamento de recursos humanos lo que genera que el personal no cuente con programas de capacitación, ni

se evalué el desempeño, teniendo sobre el área administrativa un visión reactivo como aquella que debe atender al paciente y darle respuesta, que no necesita ser desarrollada.

Si se observa el organigrama de la institución se puede visualizar que está desarrollado en toda el área médica, pero no cuenta con una persona que coordine las acciones con los profesionales independientes y que gestione el área de administración estando supeditado a los directores de la organización.

Dentro de su población 180 personas tienen título profesional, 60 tecnicaturas y 47 solo con estudios secundarios, los procesos de selección del personal médico y de enfermería se realiza teniendo en cuenta los antecedentes y por concurso realizando las entrevistas el director de la clínica, en relación a los procesos del personal administrativo se tercerizan en una consultora, los procesos de capacitación están orientados a lograr la mayor eficiencia en la atención a los pacientes.

Las deficiencias detectadas en lo referido a la comunicación interna y a la formación del liderazgo coach, son dos situaciones que la institución podría revertir si quienes toman las decisiones estratégicas se convencen, de que en el siglo 21 es necesario gestionar la información que se transmite, debido a que esta lleva a alinear los objetivos empresariales generando equipos de trabajos sinérgicos.

La comunicación actual del sanatorio es a través de medios formales orientada al personal médico, pero no solo en la organización es personal médico, sino también cuentan con un plantel de trabajadores que necesitan contar con la información con la finalidad de que conozcan los objetivos que la empresa que se planteo a corto, mediano y largo plazo, el conocerlos llevara a que el personal administrativo pueda involucrarse para cumplirlos.

Los mensajes que se emiten por correo electrónico como principal canal de comunicación demuestra ineficiencias en la organización debido a que son muchos los mensajes que se emiten de forma diaria y algunos de los mensajes incluso quedando sin leer, generando lo que conoce como saturación del canal y contaminación visual para quienes lo reciben.

El no contar con mandos medios orientados en el liderazgo coach y la falta de comunicación interna lleva a que no se fomenten las relaciones sociales y surjan inconvenientes a la hora de la gestión del personal que tiene como consecuencias el no poder alcanzar las metas propuestas.



## Marco Teórico

Se abordan los principales ejes temáticos que forman parte del trabajo siendo estos la gestión del capital humano, la gestión de la comunicación interna, los procesos de comunicación 2.0 y el liderazgo coach.

Si se habla de recursos humanos Chivenatto define a la administración del personal como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las *personas* o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (pag.9). Para Werther y Davis, (2000) en cambio la gestión de los recursos humanos es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización

Ampliando estos conceptos Sani (2017) expone que, son objetivos del área de recursos humanos: Crear, mantener y desarrollar las habilidades y motivación para el cumplimiento de los objetivos de la organización; Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.; Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles; Contribuir al éxito de la empresa; Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.; Apoyar las aspiraciones de los miembros de la empresa.

Según Canale (1995) la comunicación es el "intercambio y negociación de la información entre al menos dos individuos por medio del uso de símbolos verbales y no verbales, de modo oral, y escrito/visual y de los procesos de producción y comprensión" (pág. 65).

Existen dos tipos de comunicación la interna que es la forma en que una organización se comunica con su personal y la externa que es como la empresa promociona e interactúa con los clientes (Ramírez , 2020).

“La comunicación interna se define como aquella comunicación que sucede en el seno de la organización siendo este un proceso integrador entre la dirigencia institucional y todos sus estamentos, buscando que se cumpla una favorable Indoor image o imagen interna”(Avilla , 1997, pág. 12),

Según Argenti(2014) la comunicación interna para que sea exitosa depende del grado en que este alineada con los objetivos estratégicos de una compañía debiendo planificarse teniendo en cuenta las estrategias de forma tal que respalde la identidad, misión y visión. El mismo autor propone que para crear un plan de comunicación eficaz dentro de una organización es necesario que este planificada teniendo en cuenta la estrategia de la organización, pudiendo dividirse en tres aspectos centrales: determinar los objetivos que persigue cada mensaje que se emite dentro de la compañía, conocer cuáles son los recursos disponibles para poder alcanzarlo y tener un diagnóstico para conocer cuál es la reputación por parte de los trabajadores.

La mirada de Tessi (2015)sobre un plan de comunicación difiere de Argenti (2014) al indicar que la empresa debe ajustar las estrategias comunicativas para que estas no se dirijan solo a una gran masa de receptores pasivos, sino que se orienten a una mayor cantidad de emisores activos. Los trabajadores se comunican en todo momento, con palabras, actos y silencios, y cuando lo hacen gestan la empresa, moldean su lugar de trabajo, crean el futuro de la organización.

La comunicación digital o 2.0 es en el ámbito interno la construcción colectiva de una identidad corporativa que se basa en ofrecer un canal mediante el cual los trabajadores puedan generar un trabajo colaborativo de construcción y siendo ellos los propios usuarios los que ofrezcan e introduzcan los datos que mejore la organización (O´ Reilly, 2014).

De acuerdo con Santamaría (2006) la comunicación digital fomenta la participación, y diversifica el contenido, pudiendo agrupar la lectura de los contenidos en secciones en una misma web, siendo sitios fáciles, usables y ágiles para localizar la información, pudiendo tener un control sobre lo que hacen los usuarios con la información, y entregando información personalizada de acuerdo con el perfil asignado.

Actualmente existen miles de herramientas y aplicaciones Web 2.0 disponibles en la Internet. Estas pueden clasificarse en: Publicidad, Blogging, Bookmarks, Catálogos, Chat, Comunidades, Colaborativas, Educativas, Correo, Eventos, News Feeds, Búsqueda, Compras, Etiquetamiento (Tagging), Video, Widgets y Wiki, los más utilizados en las organizaciones

son aquellos que permiten crear comunidades o generar procesos colaborativos. (Mohammed Abdul & Ramírez Velarded, 2009)

De acuerdo con Cuenca Botran el no gestionar la comunicación interna tiene como resultado que el discurso se pierda y las líneas estratégicas dejen de estar claras. Si no hay una buena comunicación entre los colaboradores, cada cual entenderá las cosas de forma diferente y la inexistencia de un discurso común los desorientará, generando perjuicios en los procesos llevando a la organización a la desconfianza y la falta de proyectos comunes.

Robins (2004) define al liderazgo como capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas. En contraposición con esta definición Maxwell(2009) propone que el líder se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior.

Existen distintos tipos de liderazgo según Weber (1964) está el líder carismático que es aquel al que sus seguidores les atribuyen condiciones superiores a otros para generar entusiasmo en el equipo, el líder tradicional que es aquel que hereda el poder ya sea por costumbre o jerarquía y el líder legal que es aquel que es elegido por medios democráticos o por ser experto en una materia.

En cuanto a liderazgo coach este se caracteriza por alcanzar una intervención profunda, con herramientas poderosas que inciden en el desarrollo del potencial humano, en la consecución de metas precisas o la resolución de problemas, que precisamente lo diferencia de otros estilos de liderazgo centrado en el poder (Leibling & Robin, 2004).

El coach es quien posee los recursos necesarios para lograr su objetivo utiliza la técnica del coaching que es un proceso conversacional entre dos personas o una persona y un grupo busca modificar la forma en que se concibe la realidad apelando a la retórica y al método del feedback para lograr un cambio profundo en quien se somete a sesiones de coaching (Mussico , 2013)

El coaching se puede definir como un método que consiste en ayudar a alguien a pensar por sí mismo, a encontrar sus respuestas, a descubrir dentro de sí su potencial, su camino al éxito(Whitmore, 2003).

El coaching ha sido incorporado al sector empresarial para “tomar aquellos elementos que permitan mejorar las relaciones entre todas las personas que integran el sistema en el cual se

desenvuelve la organización y los procesos organizacionales y poder responder al mercado oportuna y competitivamente”(Useche M. , 2004, pág. 45).

Siguiendo a Mora (2003) la principal ventaja que tiene la incorporación de líderes coach dentro de una organización es un punto importante porque permite guiar a los trabajadores aconsejándolos en momentos de crisis o de duda, para evitar cometer errores que después pueden significar males mayores, que no solo lo perjudiquen en el ámbito personal sino también profesional, además de brindar elementos de crecimiento y desarrollo dejando de lado las debilidades y potenciando las fortalezas.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

Teniendo en cuenta los análisis realizados en el Sanatorio Morra se puede indicar que los problemas centrales que tiene la institución es la falta de gestión de su comunicación interna que lleva a una sobre carga en la dirección debido a que se hace cargo de la gestión integral de la compañía, faltándoles herramientas que permitan la fidelización del área administrativa y profesionales independientes que significan más del 70% de la población de la clínica.

También se evidencia que la única información que se transmite dentro de la compañía están relacionadas con el ámbito profesional como ser fechas de congresos o capacitaciones en materia de salud mental, la sinergia entre los equipos de trabajo es muy poca debido a que cada una de las áreas que compone la organización se dedica a cumplir sus funciones de acuerdo con lo que necesite el paciente.

El liderazgo de esta empresa es tradicional en donde hay poca división de trabajo, debido a que la mayoría es personal profesional recibe pocas indicaciones y eso lleva a que no se identifiquen con los valores de la organización motivo por el cual no se promueve el sentido de pertenencia.

### *Justificación del problema*

Es importante que el Sanatorio Morra incorpore un plan de comunicación digital en donde se permita la interrelación entre los trabajadores independientes con la compañía buscando un clima laboral más propicio que lleve a los trabajadores a otro nivel en donde las

personas sean el principal motor de la institución, abandonando el viejo modelo de la centralidad en la figura de quien dirige.

También es importante incorporar canales digitales en la comunicación para lograr crear una comunidad interna que permita conocer a todo el capital humano e inculcar la cultura organizacional, siendo necesario para esto tener mandos medios que acompañen este cambio en los paradigmas comunicacionales estando estos a disposición de las necesidades de sus equipos.

### *Conclusión diagnóstica*

Vale la pena invertir en el desarrollo de un plan de comunicación digital y la formación en liderazgo coach no solo para mejorar el sentimiento de pertenencia de los trabajadores sino también para lograr tener una mejor relación entre el personal y garantizar que el paciente tenga la mejor atención debido a que el trabajador cuenta con herramientas que le permitan crecer y desarrollarse dentro de una organización que está en un mercado altamente competitivo en donde las personas son quienes hacen la diferencia entre el éxito y el fracaso.

## **Plan de implementación**

Se presentará a continuación el plan de comunicación interna de acuerdo con el objetivo general y los específicos en donde se derivarán las tácticas para la implementación de cada una de las actividades propuestas.

### *Objetivo general*

Optimizar la comunicación interna del Sanatorio Morra mediante la aplicación de nuevos canales y gestionar las competencias de los directores y mandos medios a través del coaching.

### *Objetivos específicos*

1. Eficientizar los mensajes dentro de la institución a través de un servicio de intranet.
2. Contribuir al sentimiento de pertenencia de los profesionales independientes y administrativos mediante la incorporación de una red social
3. Mejorar las competencias de los mandos medios mediante la incorporación de la figura del líder coach.

### *Alcances*

Geográfico: la implementación del plan aplica a los empleados del Sanatorio Morra ubicado en el barrio Las Rosas, en la provincia de Córdoba, tanto aquellos que forman parte de la planta permanente como también los contratados y el personal administrativo.

Temporal: la implementación se realizará en el término de 6 meses.

## *Acciones*

### *Programa 1 - Generando información importante*

Este primer programa apunta a mejorar la calidad de emisión de mensajes y transmisión de la información por parte de la dirección debido a que actualmente solo está enfocado en los colaboradores que forman parte de la planta permanente y principalmente en los profesionales, quienes reciben como información cursos de formación o congresos médicos en el cual puedan participar. Olvidándose de las necesidades de los administrativos y los profesionales independientes.

Motivo por el cual el hacer extensivo el uso de la intranet corporativa a todos los trabajadores generara mayor compromiso de estos debido a que podrán conocer lo que sucede dentro de la organización de forma directa sin ningún tipo de intermediarios.

Para poder implementar la intranet se debe contratar un servicio que permita la adecuación de la actual intranet a la nueva plataforma motivo por el cual la empresa elegida es Zenter Intranet que no solo permite en envío y recepción de correos sino también tiene un panel de administración de nóminas y documentación además de mensajería interna. Pudiendo tener un acceso directo desde el correo hacia los manuales de procedimientos de la clínica.

Esto lleva a que los empleados puedan tener todo en un solo lugar y puedan consultar en línea todos los procesos que se llevan adelante en la clínica, además a la dirección le permite ver en tiempo real cual es la recepción de los mensajes que se emiten, cuantos se leen, cuantos lo eliminan y cuantos profundizan sobre la información vertida en los mensajes.

La ventaja que tiene este servicio es que lleva a que los trabajadores puedan mediante el chat en tiempo real tener conversaciones directas con una persona o grupales.

. Incorporar este elemento de comunicación interna es un avance para la compañía debido a que se puede hacer un seguimiento a la recepción de la información y como es la interacción de los empleados con esta.

El Sanatorio Morra deberá designar a un encargado que se ocupe de diseñar la comunicación y los mensajes que se van a emitir con la finalidad de que se genere la asertividad en la forma de comunicar lo que no puede faltar como transmisión de información son las novedades sobre el avance de la clínica, los proyectos a futuro, las felicitaciones por

fechas especiales de los trabajadores e información sobre nuevos procesos o protocolos de atención al paciente.

Los profesionales independientes podrán contactarse rápidamente con el responsable de gestión externa en el caso de surgir inconvenientes en la atención de pacientes sin tener que esperar días a que pueda responderse el correo enviado, generando lazos más estrechos con la empresa que los contrato para brindar un servicio de calidad con mayor interconexión entre todas las personas y áreas involucradas.

El diseño lo realizara el proveedor contratado con las particularidades de la organización quien entrega directamente los links para que puedan ser instalados en la versión pc y el link para la descarga de la aplicación móvil.

El costo es de 2 dólares por usuario que traducido a pesos con un dólar de 120,48<sup>7</sup> lo que da un total de \$ 240,96 debiendo multiplicarse este valor por el total de empleados que son 80 dando un total mensual de \$ 19.276

Los tiempos de implementación son:

1. Adquisición del software ( 1 semana)
2. Diseño de las versiones de la plataforma ( 5 semanas)
3. Capacitaciones ( 2 semanas)
4. Entrega de cuentas y contraseñas para poner operativa la plataforma ( 1 semana)

En cuanto a las limitaciones que pudieran surgir de esta acción es que las personas no logren acostumbrarse a su uso y sigan haciéndolo por los canales convencionales como son el radio pasillo o que se genere contaminación visual si se envían demasiados mensajes por semana llevando al trabajador al desinterés.

La evaluación de esta acción deberá realizarse mediante una encuesta que se enviara de forma automática a las 4 semanas de su uso en la misma intranet que será obligatoria contestarla para poder continuar utilizando el servicio esperando que el resultado que arroje es que al menos el 60% de la plantilla total considere que la información que recibe mejora la forma de trabajar dentro de la compañía

---

<sup>7</sup> BCRA Fecha de publicación: 3 de junio de 2022. Fecha de consulta: 3 de junio de 2022.[http://www.bcr.gov.ar/publicacionesestadisticas/cotizaciones\\_por\\_fecha\\_2.asp](http://www.bcr.gov.ar/publicacionesestadisticas/cotizaciones_por_fecha_2.asp)



### *Programa 2 –Formando parte*

El segundo programa apunta la participación de todos los trabajadores fomentando el sentimiento de pertenencia y estimulando la visión compartida, la innovación y la creatividad formando una comunidad en torno a la marca en donde no haya distinciones de cargos jerárquicos sino más bien reine la horizontalidad siendo todos emisores y receptores en el mismo momento.

La ventaja que tiene contar con una red social radica en la posibilidad de generar relaciones humanas a largo plazo conociendo a todos los que forman parte de la compañía y logrando que todos participen y aporten a la gestión integral de la empresa en post del cumplimiento de los objetivos que serán alcanzables al tener personal más comprometido.

Para poder implementarla se debe contratar una licencia que permita hacer usufructo de este servicio siendo elegida la empresa Convo que brinda este servicio y tiene como característica principal que su interfaz es muy similar a las redes ya conocidas, permitiendo que todos los miembros puedan compartir documentos, imágenes, videos o enlaces sobre notas de interés.

Sera el responsable de comunicación designado por la compañía quien deba gestionar esta herramienta de comunicación interna y quien semanalmente deberá nutrirla para propiciar la participación de los colaboradores. Se recomienda que la información que fluya dentro de la red apunte a todos los miembros de la organización no solo se suba aquello que está relacionado con temas médicos sino más bien desde información social hasta encuestas sobre posibles mejorar en procesos o simplemente la salutación a un empleado que cumple años o aniversario de antigüedad dentro de la compañía.

Convo permite crear un hipervínculo dentro del correo electrónico del trabajador para poder ser redirigidos con un clic hacia las novedades sociales motivo por el cual el usuario y la contraseña será la misma de la intranet.

La compañía contratada se encarga del diseño de la interfaz, la carga en la base de datos de los usuarios y gestionar los videos sobre las funcionalidades de la herramienta de comunicación digital que servirá como capacitación para los trabajadores.

El costo del servicio es de 6 dólares por usuario por mes, de acuerdo con el valor de \$ 120,48 teniendo un valor mensual de \$ 722,88 por 80 colaboradores da un total de \$ 57.380 por mes.

Las acciones específicas para llevar adelante la implementación son:

- Contratación del servicio ( 1 semana)
- Creación de la red social ( 3 semanas)
- Capacitación al personal ejecutivo ( 1 semana)
- Capacitación del personal ejecutivo al operativo (2 semanas)
- Creación de cuentas de usuario ( 1 semana)

Las limitaciones de esta acción es no realizar adecuadamente la difusión para que las personas conozcan su funcionamiento y que no se los motive a utilizarlas.

Para su evaluación se utilizara dentro de la red social una encuesta que permita luego de 4 semanas de su uso colocar con un emoji de pulgar para arriba si están satisfecho con el contenido y las interacciones que se generan o pulgar hacia abajo si no lo están, esperando que el nivel de satisfacción supere el 50%.

### *Programa 3 – Cambiamos*

El último programa que se administrara en el Sanatorio Morra apunta a mejorar la calidad de gestión de los mandos medios en relación con el tipo de liderazgo que ejercen motivo por el cual se busca que por medio del liderazgo coach puedan mejorar las relaciones interpersonales, sus habilidades para comunicarse y siendo verdaderos desarrolladores de conversaciones efectivas.

Este proceso de capacitación se realizará mediante los servicios de la consultora Dedco PNL & Coaching que brinda un curso de dos meses de duración en donde los responsables de una organización aprenden de forma lúdica lo que significa ser coach aprendiendo las técnicas que hacen de este estilo el más perfecto para la gestión de equipos de alto rendimiento.

Esta formación se llevará delante de forma presencial en donde participaran los directores y gerentes de área que en total son 9 personas, en la sala de capacitación debiendo tener un rotafolios y un proyector disponible para el capacitador quien les entregara el manual donde esta toda la teoría y durante el curso se realizaran diversas dinámicas que permitan fijar los conocimientos.

La duración es de 6 jornadas de 3 horas a llevarse adelante los miércoles de 9:00Hs. A 12:00Hs. Siendo obligatorio para los trabajadores alcanzados. .

El objetivo que persigue el curso en liderazgo coach es generar en los participantes aprender a tener resultados positivos en la vida profesional, generando un equilibrio interno de las emociones y a su vez mejorar la calidad de vida.

Con relación a los costos el valor que cobra la consultora por sus servicios asciende a \$ 22.000 por asistente lo que da un total de \$ 198.000

Las acciones que se deben llevar adelante son:

1. Contratación de la consultora
2. Dictado del curso
3. Entrega de certificados

Las limitaciones del programa estarán dadas por los asistentes que pueden resistirse a los cambios y esto llevara al fracaso del plan porque se busca lo contrario.

La evaluación se realizará mediante una entrevista que realizara el director a los subordinados cuatro semanas luego de finalizada la capacitación para indagar sobre los cambios de las actitudes de los jefes de cada área y de esta forma poder ver la efectividad en la transformación de quienes ejercen el poder en el Sanatorio Morra.

### *Marco temporal de la implementación*

Tabla 1- Diagrama de Gantt

Acción / Mes	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Servicio de Intranet	■	■	■	■	■	■	■	■												
Adquisición de software	■																			
Diseño de las versiones de la plataforma		■	■	■	■	■														
Capacitaciones							■	■												
Encuesta de satisfacción												■								
Red Social Corporativa			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								

Contratación del servicio																				
Creación de la red social																				
Capacitación al personal ejecutivo																				
Capacitación del personal ejecutivo al operativo																				
Creación de cuentas de usuario																				
envió de encuesta																				
Capacitación en liderazgo coach																				
Contratación de la consultora																				
Dictado del curso																				
Entrega de certificados																				
Evaluación del proceso																				

Fuente: elaboración propia.

*Presupuesto general del proyecto*

- ✚ Servicio de intranet - \$ 19.276 mensuales
- ✚ Red social corporativa - \$ 57.380. mensuales
- ✚ Costo total - \$ 76.656
- ✚ Costos por única vez - Capacitación en liderazgo coach - \$ 198.000 por única vez

## **Conclusión**

La conclusión del presente reporte de caso realizado en el Sanatorio León Morra da como resultado un ambicioso plan de implementación con tres ejes potentes que buscan solucionar los problemas que se observaron en materia de comunicación y liderazgo, debido a que están enfocados a igualar a los trabajadores de la organización dejando de hacer distinciones entre profesionales y no profesionales o contratados y efectivos sino mas bien mostrando que todos son parte de la construcción colectiva del futuro de la institución.

Motivo por el cual tener herramientas digitales en empresas que tiene diversificado al personal en distintas áreas geográficas ayuda a que se puedan encontrar independientemente de donde estén y generar puntos comunes que los identifique con los valores. Pero estos cambios son en vano si los lideres no acompañan esta transformación motivo por el cual se diseño un cambio en la mentalidad de quienes ejercen el poder en el Sanatorio al incorporar la figura del coach como aquel capaz de modificar realidades.

El aporte que genera este reporte de caso es poder lograr que en la digitalización las personas se encuentren y no solo eso sino también que se interrelacionen y dejen de existir categorías de trabajadores en donde algunos son más importantes que otros para tener una verdadera comunidad que no solo cumpla, sino que supere los objetivos establecidos gracias a la fidelización del cliente interno.

Se recomienda en función a los programas presentados estimular la participación para que con el pasar de los meses se mantenga el mismo entusiasmo que cuando se lanza el servicio y poder ir paulatinamente informando a todo el personal en paradigma del coaching.

En cuanto a temas no abordados es recomendable mejorar la calidad del capital humano mediante la incorporación de un departamento de recursos humanos que desarrolle políticas y procedimientos para generar mayor efectividad en la gestión.

Implementar encuestas de clima laboral para conocer cuál es el nivel de satisfacción de los trabajadores con la compañía y poder de esta forma conocer lo que piensan y sienten.

Y por ultimo poder tener un organigrama con mayor división de trabajo para evitar la superposición de tareas.

### Referencias

- Alvarez , J. (2017). Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. En J. Alvarez, *Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito* (pág. 5). Quito : Universidad de los hemisferios .
- Argenti, P. (2014). *Comunicacion estrategica*. Madrid : BPRO.
- Avila , A. (2019). *"La comunicación interna como aliada en la transformación digital en las empresas de Córdoba Capital*. Cordoba: Univesidad Siglo 21.
- Avilla , R. (1997). *Estrategias y taticas de comunicacion integradora* (Vol. Primera Edicion ). Buenos Aires: Imagen.
- Biblione , M. (21 de Abril de 2022). <https://agenciapresentes.org>. Obtenido de <https://agenciapresentes.org>:  
<https://agenciapresentes.org/2022/04/21/despatalogizacion-de-las-identidades-travestis-trans-y-no-binaries-cuanto-avanzo-en-la-argentina/>
- Butteris, M. (2000). *Reinventando recursos humanos* (Vol. Primera Edicion ). Lima: EDIPE.
- Canale , M. (1995). *De la competencia comunicatifa a la pedagogia comunicativa del lenguaje*. Madid: Edelsa.

- Chequeado. (14 de Abril de 2022). <https://chequeado.com>. Obtenido de [https://chequeado.com:2022https://chequeado.com/hilando-fino/la-inflacion-de-marzo-fue-del-67-la-mas-alta-en-20-anos/#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica,\)%20aument%C3%B3%206%2C5%25](https://chequeado.com:2022https://chequeado.com/hilando-fino/la-inflacion-de-marzo-fue-del-67-la-mas-alta-en-20-anos/#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica,)%20aument%C3%B3%206%2C5%25).
- Condor , H. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público* (Vol. 9). Lima, Peru: Scielo.
- Cuenca Botran, P. (2005). *El reto de la comunicacion en las organizaciones*. Granada: Dialogo Iberoamericano .
- France 24. (14 de Abril de 2022). <https://www.france24.com>. Obtenido de <https://www.france24.com:https://www.france24.com/es/programas/econom%C3%ADa/20220414-argentina-inflacion-interanual-marzo>
- Infobae . (17 de Marzo de 2022). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com:https://www.infobae.com/economia/2020/01/22/el-55-de-los-afiliados-a-prepagas-preve-cambiar-durante-2020-a-un-plan-mas-economico-del-que-tiene-en-la-actualidad/>
- Is Global. (14 de Enero de 2021). <https://www.isglobal.org>. Obtenido de <https://www.isglobal.org:https://www.isglobal.org/healthisglobal/-/custom-blog-portlet/the-links-between-the-environment-and-our-mental-health-and-what-europe-could-do-about-it/5581285/0>
- Leibling, M., & Robin, P. (2004). *Coaching: paso a paso* (Vol. Primera edicion ). Barcelona: Gestion 2000.
- Martinez, L. (2015). *Administracion de recursos humanos* . Madrid: UOC.
- Maxwel, J. (2009). *Leyes irrefutables del liderazgo*. Madrid: Grupo Nelson .
- Mussico , G. (2013). *El nuevo coaching en Europa* (Vol. Primera edicion ). Madrid: Diaz de Santos.
- O´ Reilly, T. (2014). *Qué es la Web 2.0. Patrones de diseño y modelos comerciales para la próxima generación de software*. Barcelona: Diaz de Santos .

- ONU. (Marzo de 2022). <https://www.unicef.org>. Obtenido de <https://www.unicef.org>: <https://www.unicef.org/lac/el-impacto-del-covid-19-en-la-salud-mental-de-adolescentes-y-j%C3%B3venes>
- OPS. (7 de Octubre de 2021). <https://www.paho.org/>. Obtenido de <https://www.paho.org/>: <https://www.paho.org/es/noticias/7-10-2021-argentina-presento-nuevo-plan-nacional-salud-mental-junto-con-ops>
- Ramirez , S. (2020). *El secreto de formacion de los managment*. Madrid: OBS.
- Robins, P. (2004). *Comportmiento organizacional*. Mexico : Pearson Prentice Hall .
- Sani , G. (2017). *Gestion del capital humano* . Guayaquil : Holguin .
- Santamaria, F. (2006). *La comunicacion 2.0 en las organizaciones*. Mexico D.F.: Mc. Graww Hill .
- Telam. (10 de Octubre de 2021). <https://www.telam.com.ar>. Obtenido de <https://www.telam.com.ar>: <https://www.telam.com.ar/notas/202110/571040-salud-mental-pandemia-ansiedad-insomnio-adicciones.html>
- Tessi, M. (2015). *Comunicacion interna integrada*. Santiago de Chile: Zig Zag .
- Useche, M. (2004). *EL coaching desde una perspectiva epistemologica* (Vol. Segunda edicion ). Madrid: Ciencias Sociales.
- Useche, M. C. (2015). El coaching desde una perspectiva etimologica . En M. C. Useche, *El coaching desde una perspectiva etimologica* (pág. 127). San Jose: Revista de Ciencias Sociales .
- Weber, M. (1964). *Economía y Sociedad*. Madrid: Fondo de cultura económica.
- Werther, J., & Davis, K. (2000). *Administracion de personal y Recursos humanos*. Mexico D.F: Mc. Graw Hill.
- Whitmore, J. (2003). *Coaching: El metodo para mejorar el rendimiento de las personas* (Vol. Primera Edicion ). Madrid: Diaz de Santos.



## **Anexos**

### *Anexo I – Temario de formación de líderes coach*

#### Introducción

- 1. Antes de empezar
- 2. Introducción a la Comunicación y Liderazgo
- 3. Proyecto final
- 4. Break 1: Inicios

#### Comunicación Efectiva

- 5. Objetivos definidos
- 6. Comunicación efectiva en la era digital
- 7. Barreras 1: Administrativas, temporales y psicológicas
- 8. Barreras 2: Jerarquías y barreras culturales.
- 9. Tipos de comunicación 1: Verbal
- 10. Tipos de comunicación 2: No verbal
- 11. Estilos y Flexibilidad 1: Teorías de comunicación según personalidad
- 12. Estilos y Flexibilidad 2: Características por color

- 13. Estilos y Flexibilidad 3: Estrés y burn out

#### Comunicación en la oficina

- 14. Comunicación constante
- 15. Sistemas
- 16. Multi-locación
- 17. Multiculturalidad
- 18. Frameworks y Metodologías
- 19. Break 2: La importancia de la presencia

#### Públicos diferentes

- 20. Comunicación interna
- 21. Comunicación externa

#### Liderazgo

- 22. Perfil competencial del líder
- 23. Valores
- 24. Características de la comunicación efectiva 1: El sabio y el rey
- 25. Características de la comunicación efectiva 2: La importancia de la empatía
- 26. Feedback constructivo (Características de la Retroalimentación positiva)
- 27. Empodera a tu equipo 1: Guías generales
- 28. Empodera a tu equipo 2: Desarrolla sus fortalezas
- 29. Confianza y afinidad
- 30. Change management
- 31. “¿Quién movió mi Queso?”: Análisis
- 32. Break 3: Diferentes ambientes de trabajo

#### Construye un gran equipo

- 33. Fomento del trabajo en equipo
- 34. Motivación enfocada al trabajo y a la organización

- 35. Liderazgo: Creando un ambiente motivacional
- 36. Teorías de la motivación
- 37. Ejes principales del coaching
- 38. Manejo de conflictos y negociación
- 39. Break 4: Planes para el futuro

#### Proyecto final: Estudio de caso

- 40. Estudio de caso: estructura e identificación de barreras
- 41. Estudio de caso: diagnóstico de comunicación, liderazgo y conflictos en tu empresa
- 42. Estudio de caso: propuestas de mejora y resumen

#### Conclusiones

- 43. Consejos finales y próximos pasos