

Universidad Siglo XXI

Trabajo Final de Grado



“Plan de comunicación interna y líderes coach en el Sanatorio Morra”

Carrera: Lic. En gestión de Recursos Humanos

Lucia Tregnaghi

DNI: 43231843

Legajo: RHU02758

Córdoba, Argentina 2022

Agradezco principalmente a mis padres por acompañarme

y apoyarme en este hermoso proceso,

a mi hermano por ser mi cable a tierra y

a mi abuela por estar siempre presente.

Resumen

En el presente reporte de caso realizado sobre el Sanatorio Morra bajo la temática de comunicación interna y líderes coach se abordó la importancia de la formalización y creación de los procesos de gestión de los Recursos Humanos, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Acompañado de la implementación de una intranet que fomenta la transparencia, fluidez y rapidez en la comunicación interna entre los colaboradores de la empresa. Para así disminuir los tiempos de gestión, aumentar la colaboración interpersonal e interdisciplinaria y la agilidad en la realización de sus tareas laborales. Por último, se abarcó la importancia de la capacitación continua en temáticas de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, entre otras. Todas estas acciones contribuirán para generar un aumento del 2 % de las ganancias netas. Con un retorno de la inversión de un 114%.

Palabras clave: Recursos Humanos - Comunicación interna - Intranet- Liderazgo coach

Abstract

In this case report on Sanatorio Morra, under the theme of internal communication and coaching leaders, the importance of formalizing and creating Human Resources management processes for the fulfillment of organizational objectives was addressed. Accompanied by the implementation of an intranet that promotes transparency, fluidity and speed in internal communication among the company's collaborators. In order to reduce management time, increase interpersonal and interdisciplinary collaboration and agility in the performance of their work tasks. Finally, the importance of continuous training in leadership, teamwork, communication, among others, was discussed. All these actions will contribute to generate a 2% increase in net profits. With a return on investment of 114%.

Key words: Human Resources - Internal Communication – Intranet – Leadership coach.

Índice

<i>Introducción</i>	6
<i>Análisis de la Situación</i>	9
Análisis PESTEL.....	10
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	15
Análisis FODA.....	16
<i>Marco Teórico</i>	18
Gestión de Recursos Humanos.....	18
Comunicación Interna.....	18
Intranet.....	19
Líderes Coach.....	20
<i>Diagnóstico y discusión</i>	21
<i>Plan de implementación</i>	23
Objetivo general.....	23
Objetivos específicos.....	23
Alcance.....	23
Contratación de un profesional de Recursos Humanos.....	23

Implementación de una intranet	25
Capacitar a la dirección y mandos medios.....	26
Marco temporal de la implementación	28
Evaluación del impacto de la implementación.....	29
<i>Conclusión</i>	31
<i>Recomendaciones</i>	32
<i>Referencias</i>	33
<i>Anexos</i>	

Anexo N° 1- Descripción del puesto

Anexo N° 2- Principales Herramientas de Google Suite

Anexo N° 3- temáticas a abordar en el instructivo

Anexo N° 5 - Organigrama dirección y mandos medios

Introducción

El Sanatorio Morra, es una institución privada de salud mental fundada en el año 1927 en la localidad de Córdoba, Argentina. Hoy con 95 años de experiencia y trayectoria, en el rubro de la salud mental, ha causado una gran repercusión en la vida de miles de personas. 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 distintos ámbitos de la vida cotidiana.

Esta institución comenzó como una clínica de reposo, con especialización en patologías de alcoholismo y neuro-psicopatías. En 1960 se incorporaron consultorios externos que funcionaban como centros satélites en la ciudad de Córdoba. Finalmente, con el fin de centralizar la atención de sus pacientes, se trasladaron a Av. Sagrada Familia, esquina Nazaret, a orillas del emblemático río Sequía, en la zona que hoy se conoce como barrio Urca de la ciudad de Córdoba, donde se ubica actualmente.

Fue fundada por el visionario profesor León S. Morra que en sus comienzos se graduó como farmacéutico y luego como médico cirujano en la Universidad Nacional de Córdoba (UNC). Unos años más tarde su interés por la salud mental despertó cuando se desempeñó en el cargo de profesor suplente de Psiquiatría en la Facultad de Ciencias Médicas de la UNC. Luego entre los años 1924 y 1928 ocupó el cargo máximo de rector de la universidad.

Un aspecto muy interesante a destacar en su trayectoria profesional fue la influencia de sus propuestas en torno a la dignidad, respeto y derechos de las personas con padecimiento mental en la ley actual de salud mental de la provincia de Córdoba, promulgada en el 2010. Este acontecimiento originó un cambio trascendental no solo para toda la Provincia sino también para el sanatorio en sí. Comenzaron a pensar en los pacientes como personas con necesidades terapéuticas específicas, seres humanos con problemas mentales que posiblemente eran transitorios y por lo tanto curables, y no como un conjunto de personas “dementes” alojadas en un asilo.

Actualmente la institución cuenta con un total de 287 colaboradores. De los cuales, un 66% de ellos se encuentran en relación de dependencia y un 33% trabajan de manera independiente.

Como parte de la modernización en diciembre de 2018, se puso en marcha un sistema de historia clínica electrónica que permitió un acceso rápido a la información de los pacientes, renovando las historias clínicas con las que se venían trabajando desde el año 2010, igualmente mantuvieron su mirada interdisciplinaria como eje de la atención.

De acuerdo al análisis de situación del sanatorio, se observa que los inconvenientes con el personal radican principalmente en la falta de un departamento de Recursos Humanos (RRHH) que se ocupe de la gestión y análisis del desempeño del personal. Por otra parte, los procesos de atracción, reclutamiento, selección, inducción, desarrollo y retención de los colaboradores no están pautados ni estructurados. Reflejando esta carencia en el procedimiento de selección de nuevos ingresos donde solo se realiza un análisis de antecedentes y una entrevista personal.

Por otro lado, todo el proceso de comunicación interna que involucra a todo el personal activo, es organizado por el directorio. Los colaboradores no cuentan con un canal de comunicación, donde se les permita comunicar inquietudes, dudas y realizar el seguimiento de los pacientes.

Para adentrarnos en las problemáticas mencionadas se nombran 2 antecedentes de trabajos previos relacionados:

Arce, Risco, Álvarez y Nieves (2020) realizaron un trabajo de investigación descriptivo cuantitativo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina donde se analiza la importancia de la tecnología informática en las organizaciones. La cual permite amplificar, multiplicar y mejorar las diferentes condiciones en las que se presentan. Se remarca la necesidad de precisar información adecuada y oportuna que lleve a reducir la incertidumbre, optimizar los recursos, lograr ventajas competitivas y mejorar la toma de decisiones. Hace hincapié en el impacto positivo de la transformación digital en las instituciones y el papel fundamental que tienen las personas, grupos de personas, el liderazgo y el entorno en el uso de nuevas tecnologías.

Hay que tener claro, que la tecnología es tan sólo un medio dentro de la transformación digital institucional. El principal cambio que deben asumir las entidades tiene que ver con la cultura dentro de la organización, y no solamente con el uso de las nuevas tecnologías (p. 4)

Abrego, Gastón Ariel (2019), en su trabajo final de grado, titulado “Plan Integral de Gestión en Recursos Humanos, formación de líderes coach y comunicación sostenible en la empresa Redolfi S.R.L.” Fue un reporte de caso realizado en la provincia de Córdoba en la Universidad Siglo 21. En la misma se pone en manifiesto la importancia del departamento de Recursos Humanos, la relevancia de que estén presentes los aspectos claves de la comunicación organizacional y la formación de equipos de trabajo.

Los recursos humanos son responsables de la capacitación del personal y siempre debe mantenerse actualizado en materias de formación es por esto que la nueva tendencia en el mercado es tener jefes que respondan al paradigma del coaching entendiéndose como aquel capaz de informar a sus colaboradores cuál es su misión y cuán importante es tu tarea para la el cumplimiento de los objetivos globales como así también mover al equipo de trabajo a la consecución de los mismos de manera motivante para que estos se cumplan. (p.15)

La relevancia que tiene analizar la inexistencia de un área de gestión de recursos humanos en el Sanatorio Morra, proviene de la idea de que las planeaciones de los diferentes procesos dentro el área, propulsan el potencial del personal y generan un incremento en la productividad de los mismos. Principalmente se aborda la comunicación interna, ya que cuando se habla de una gestión interdisciplinaria, se resalta la importancia del flujo de información entre todas las áreas para llegar a una gestión óptima del paciente. Se destaca la relevancia de la digitalización en el proceso, ya que los canales digitales permiten desarrollar relaciones entre colaboradores de una manera más dinámica y ágil. Aprovechando el uso de la tecnología para afianzar relaciones y canales de comunicación para que la información fluya, haciendo indispensable la formación de líderes dentro de los diferentes servicios, para que lideren a su “equipo” hacia la mejora continua y la gestión interdisciplinaria.

Análisis de la situación

El Sanatorio Morra es una institución privada de salud mental, fundada por el reconocido Dr. León S Morra hace casi un siglo. Hoy en día en la dirección se encuentran sus hijos León Morra y Carlos Morra. Actualmente está ubicada en Av. Sagrada Familia, esquina Nazaret, en lo que hoy se conoce como Barrio Urca. Con una infraestructura de 7.000 metros cuadrados. Actualmente cuenta con más de 66 mil historias clínicas. En lo que respecta al caudal de pacientes aproximadamente por mes 250 son internados y 5900 son atendidos de forma ambulatoria.

La atención médica está dividida en dos, ambulatoria y de internación. Los tratamientos ambulatorios se ofrecen en los consultorios externos, en el hospital de día y también cuentan con atención domiciliaria. La internación se divide en 7 servicios que se encuentran en el sanatorio. El total del equipo está compuesto por 287 profesionales médicos de diferentes especialidades; médicos psiquiatras, licenciados en psicología, residentes médicos, residentes psicólogos, trabajadores sociales, el servicio de enfermería, entre otros.

La misión que cumplen en el día a día es trabajar para la mejora continua de la calidad de vida de sus pacientes. Las herramientas que principalmente utilizan son la prevención, el tratamiento y la asistencia, para la recuperación personal del paciente y su reinserción en el ámbito social, laboral, familiar y escolar. Considera que sus principales pilares son, el compromiso con la persona, la capacitación junto a la investigación constante y el compromiso humano de sus profesionales, todo enmarcado en un ambiente contenedor. (Canva, 2022)

El valor agregado y diferenciador de la institución es el compromiso y la importancia que le dan a la vida de cada uno de sus pacientes desde que comenzó en 1927. Sostienen completamente que el estar en su hospital no es un fin en sí mismo ni un espacio de aislamiento, sino un camino a recorrer para luego volver a reinsertarse en sus vidas. Es decir que el sanatorio “se incursiona en el terreno de la reinserción, rehabilitación, recuperación y resocialización de las personas con padecimiento mental” (Canva, 2022, p. 21) Es por esto mismo que dieron importancia al flujo de información entre las diferentes disciplinas, creando una visión científica e interdisciplinaria que dejó de lado la supremacía médica. Las áreas que actualmente forman parte los colaboradores son; médicos psiquiatras especialistas en adultos y niños, niñas y adolescentes, neurólogos, especialistas en medicina laboral, psicólogos clínicos con formación específica en

trastornos de ansiedad, fobias y trastornos obsesivo-compulsivos, especialistas en violencia familiar y equidad de género.

En los últimos años el seguimiento de los pacientes con el surgimiento del seguimiento ambulatorio y el seguimiento de los pacientes a través de la historia clínica online. Se podría decir que se le comenzó a dar importancia a la comunicación entre paciente y especialista de la salud. Sin embargo, en lo que respecta a la comunicación entre pares de la institución no está valorada. Al no contar con un área de RRHH que se encargue de los procesos comunicativos y de liderazgo de los diferentes servicios. La información se pierde y no llega a oídos de todo el personal, generando una ralentización de los diferentes procesos.

Al analizar la ausencia del departamento de Recursos Humanos podemos adentrarnos también en uno de los procesos que está siendo llevado a cabo, pero sin ningún procesamiento complejo. El proceso de reclutamiento y selección, solo se tiene en cuenta los antecedentes y se realiza una entrevista, llevada a cabo por el área de coordinación de personal.

Un aspecto a resaltar es que el sanatorio cuenta con capacitaciones continuas para el personal para mantenerlo actualizado en todas las áreas técnicas, pero por el momento no cuentan con capacitaciones en habilidades blandas.

Para realizar un análisis completo de los aspectos a relevar, se tiene en cuenta el macro contexto en que se encuentra el Sanatorio Morra. Para realizarlo, se utilizará la herramienta *Pestel* donde se analizará los aspectos políticos, ecológicos, sociales, tecnológicos, económicos y legales.

Análisis PESTEL

Factor Político

En Argentina en el año 2019, Alberto Fernández asumió la presidencia en el país con un 48% de los votos de la población. Este hecho marcó el final de la presidencia de Mauricio Macri el cual tenía un total del 40% de los votos. (BBC News Mundo, 2019)

Por otro lado, el hecho trascendental que no solo afectó a la Argentina, sino a todo el mundo, el virus COVID-19, desencadenando tasas elevadas de morbilidad-mortalidad y cuarentenas. Se tomó un extracto del diario Clarín (2020) para explicar cuáles fueron las primeras medidas tomadas frente al suceso.

Con solo un centenar de casos registrados y tres fallecidos por el Covid-19, el presidente Alberto Fernández firmó el decreto 297/20, que estableció la cuarentena en todo el país el 19 de marzo de 2020. El Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) consistía en permitir la circulación de los denominados "trabajadores esenciales" y mantener abiertos algunos comercios, como supermercados, autoservicios, farmacias y ferreterías, e industrias, como la alimenticia.

El resto de las tareas pasaron a ser online, lo que obligó a la mayoría de los comercios a realizar sus ventas de esa forma y a la mayoría de los empleados a trabajar desde sus casas. (Clarín, 2020, <https://bit.ly/3xccaMO>)

Desde el comienzo hasta la actualidad se ubica en un total de 9.688.839 casos, con un total de 129.768 de fallecidos. Hay que destacar que en el reporte emitido por el Ministerio de Salud de la Nación del 4 de septiembre de 2022 registró una caída del 56% de los casos y un 29% de las muertes. (Infobae, 2022)

Factor económico

La Argentina se encuentra en una crisis económica por diferentes factores. La devaluación del peso argentino frente al dólar en el mercado no ha parado. El dólar blue en un momento llegó a superar los 330 pesos argentinos. Por otro lado, el riesgo país, un indicador que evalúa las posibilidades de recuperar una inversión, llegó el viernes 22 de julio del 2022 a los 2.935 puntos, el nivel más alto desde el 2020. En comparación el riesgo país de Uruguay es de 136 y el de Chile 169. (CNN, 2022)

Mientras tanto, la economía del país creció un 10,3% en 2021, pero solo como rebote tras el desplome de 9,9% registrado en 2020 debido a la pandemia de covid-19, y en el primer trimestre de 2022 el Producto Interno Bruto creció un 6% en forma interanual y un 1,5% con respecto al anterior trimestre, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censo (Indec, 2022 citado en CNN, 2022, <https://cnn.it/3eBS4VN>).

Otro aspecto a destacar es en abril de 2022, el Estimador mensual de actividad económica (EMAE) registró un incremento de 5,1% en la comparación interanual (ia), y de 0,6% respecto a marzo en la medición desestacionalizada (s.e.). Con relación a igual mes de 2021, 14 de los sectores de actividad que conforman el EMAE registraron subas en abril, entre las que se destacan las de Pesca (+68,0% ia), Hoteles y restaurantes (+40,1% ia) y Explotación de minas y canteras (+17,2% ia). El sector Comercio mayorista, minorista y reparaciones (+6,7% ia) fue el de mayor incidencia en la variación interanual del EMAE, seguido por Industria manufacturera (+4,7% ia). Entre los dos sectores aportaron 1,6 puntos porcentuales al incremento interanual del índice total. Por su parte, el sector Agricultura, ganadería, caza y silvicultura fue el único que registró una caída en abril en la comparación interanual: la producción se contrajo 7,0% ia y restó 0,8 puntos porcentuales a la variación interanual del EMAE. (Indec, 2022, p.3)

Factores sociales

El virus COVID-19 generó y está generando muchos cambios en nuestra sociedad. En sus comienzos la incertidumbre desencadenó muchos cambios en las vidas de las personas de la Argentina. Las mismas tuvieron que realizar cambios radicales, desde el cambio de sus rutinas; tanto personales como profesionales, la eliminación de sus tiempos de ocio, entre otros.

El Unicef en América Latina y el Caribe 2020 en su noticia “El impacto del COVID-19 en la salud mental de adolescentes y jóvenes” quien realizó un sondeo que muestra el impacto que tuvo la crisis del COVID-19 en la salud mental de los adolescentes y jóvenes de Latinoamérica y el Caribe. En el mismo llegaron a estas conclusiones;

Entre las y los participantes, 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. La situación general en los países y sus localidades ha afectado el día a día de las personas jóvenes pues 46% reporta tener menos motivación para realizar

actividades que normalmente disfrutaba. 36% se siente menos motivada para realizar actividades habituales.

Su percepción sobre el futuro también se ha visto negativamente afectada, particularmente en el caso de las mujeres jóvenes quienes han y están enfrentando dificultades particulares. 43% de las mujeres se siente [sic] pesimista [sic] frente al futuro frente a 31% de los hombres participantes. (Unicef, 2020, <https://uni.cf/3QuhOAw>)

Factores Tecnológicos

La tecnología mejora día a día y con el comienzo de la cuarentena fue un hecho que obligó a la sociedad a buscar maneras de continuar con sus actividades. Especialmente en el rubro de la salud, era una necesidad de que la atención médica siga funcionando, es por este motivo que la atención domiciliaria u online comenzó a formar parte de la normalidad.

En Infobae en la noticia Tecnología, inversión y crecimiento de la industria, las claves de “Infobae Talks: Argentina 2022” comentan;

En relación a un mundo cada vez más conectado a través de la tecnología, en Argentina, el porcentaje de hogares que disponen de internet aumentó en los últimos años. De hecho, el 94,5% de los usuarios de internet accede mediante dispositivos móviles según datos del Informe Sociedad Digital en Latinoamérica 2020-2021 de Movistar. (Infobae, 2022, <https://bit.ly/3KZbHmy>)

Se puede apreciar como a partir de la pandemia la sociedad en Argentina comenzó una fase de digitalización masiva, generando que el internet sea algo indispensable en la vida de las personas.

Factores Ecológicos

La Argentina cuenta con un Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. El cual se compone de dos acciones principales, la educación ambiental, que hace referencia a educar al ciudadano a ser socialmente responsable con lo que consume y desecha. La segunda es la acción ambiental la cual impulsa políticas integrales para un desarrollo ambiental sostenible.

La importancia del cuidado del medio ambiente es un factor que nos compete a todos. La indiferencia no lleva ni al país, ni al mundo a buen puerto. El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, comúnmente conocido con las siglas BBVA, considera que hay 5 problemas principales; Consumo irresponsable, Megaminería, Deforestación, Fracking para la extracción de petróleo y Uso de energía de combustibles fósiles. Sin embargo, no niega que sean los únicos, sino que remarca la importancia inmediata de tomar acción sobre estos. (BBVA, 2022)

En lo que respecta a la ecología en tiempos de pandemia en el rubro de la medicina, es inexcusable no mencionar la Ley N.º 24.051 a nivel nacional que habla del ámbito de aplicación y disposiciones generales de los residuos peligrosos. También es de interés mencionar la Ley N.º 8.973 a nivel provincial.

Factores Legales

Algunas de las leyes más significativas para el rubro de la medicina que están actualmente vigentes son:

- Ley provincial de Salud Mental N.º 9848 (Régimen de la protección de la salud mental en la provincia de Córdoba, 2010, <https://bit.ly/3EfdAds>)
- Ley Nacional de Salud Mental N.º 26657 (Infoleg, 2010, <https://bit.ly/3SNbWEg>)
- Ley Nacional de derechos del paciente en su relación con los profesionales e instituciones de la salud, N.º 26529 (Infoleg, 2009, <https://bit.ly/3fr6VTf>)
- Ley de Teletrabajo 27.555 (Infoleg, 2020, <https://bit.ly/3E7YnLw>)
- Ley Nacional de residuos peligrosos N.º 24.051 (Infoleg, 1992, <https://bit.ly/3RqJBCo>)
- Ley provincial de residuos peligrosos N.º 8.973 (Infoleg, 2001, <https://bit.ly/3RrNFCn>)

Concluido el Análisis Pestel, se utilizará la herramienta del modelo de gestión empresarial desarrollada por el economista, Michael Porter, para determinar en qué micro contexto se encuentra la organización en base a sus competidores existentes, nuevos competidores, productos o servicios sustitutos, proveedores y clientes.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores existentes

El Sanatorio Morra es una de las instituciones de salud mental más antigua, con sus cimientos hace 95 años y nombrada como una de las instituciones de salud mental más prestigiosas de la provincia de Córdoba. También es considerada una de las instituciones más importantes y conocidas de Argentina. Su competidor actual es la Clínica Saint Michael, con 37 años de trayectoria en el mercado y la Clínica San Nicolás que cuenta con 100 años desde sus comienzos que también brindan servicios de salud mental.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores no es considerado una amenaza actual en el sanatorio ya que la actividad de Salud Mental es regulada por el consejo general de salud mental y el ministerio de salud provincial. También hay que considerar que es un rubro que tiene la necesidad de contratar personal especializado y con un grado de expertise elevado.

Amenaza de ingreso de productos o servicios sustitutos

Los servicios que ofrece el Sanatorio Morra son regulados por el consejo general de salud, siendo que el mismo controla los salarios y costos de la actividad. Por lo tanto, se podría decir que no se considera que exista una amenaza.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores con el Sanatorio es bajo ya que un gran número de productos utilizados son de elaboración propia y los proveedores que tienen actualmente son relativamente pocos y consideradas Pymes.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes se podría decir que es alto ya que los pacientes y sus familias tienen total libertad de elegir el centro en el cual atenderse. Sin embargo, también se considera que son pocos los centros que se especializan en salud mental y tengan la trayectoria del Sanatorio Morra.

Por último, se realizará una matriz FODA para estudiar la situación de la empresa teniendo en cuenta sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Análisis FODA

Tabla 1- Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • 95 años de trayectoria • Personal especializado • Más de 5900 pacientes • Fidelización con pacientes • Considerada una de las instituciones más prestigiosas de la provincia y de la Argentina • Infraestructura adecuada • Investigaciones reconocidas • Capacitaciones técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalización de procesos • Atención remota • Avances en investigaciones • Atracción de nuevas obras sociales o prepagas, para generación de contratos • Desarrollo de habilidades blandas del personal especializado.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • No existe un área de RRHH • No cuentan con un canal eficiente de comunicación interna • Se le otorga reducida relevancia en la creación de una relación saludable con el cliente interno • No cuentan con capacitación en habilidades blandas 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones de salud mental en el mercado • Pandemia, COVID 19 • Situación económica a nivel país, dificultad para abonar tratamientos

Fuente: Elaboración propia (2022)

Luego de contextualizar el macro y el micro contexto que rodea al sanatorio se observa como la pandemia, el virus COVID -19, afectó a la sociedad en aspectos, políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. En consecuencia, de este suceso la sociedad se vio obligada a digitalizar los aspectos nombrados a diferentes escalas.

En base al análisis se resalta como la actividad de salud mental se vio personalmente afectada por los cambios en la calidad de vida de las personas. Movilizando principalmente a el Sanatorio Morra, por ser una de las instituciones de salud mental más reconocidas de la provincia y del país. Por lo tanto, hay que considerar que su demanda podría aumentar, siendo de gran

importancia la eficiencia en la gestión de todos sus procesos internos, principalmente en la gestión del personal.

Al realizar un diagnóstico de posibles debilidades, se puede distinguir que la ausencia del departamento de RRHH desencadena en otras problemáticas; como lo son, la falta de comunicación interna, la inexistencia de líderes, un deficiente proceso de selección del personal, entre otros.

Según el organigrama de la empresa, el departamento de coordinación profesional es el encargado actualmente de llevar a cabo acciones básicas de administración y capacitación del personal. Los canales de comunicación interna no son caracterizados por su eficiencia, si no por su tradicionalidad. Cuentan con capacitaciones técnicas, pero aspectos soft no están considerados.

Marco Teórico

En esta sección se realiza la construcción del marco teórico de los conceptos fundamentales a tener en cuenta para este Trabajo final de grado. Se consideran las perspectivas de diferentes autores reconocidos, en las temáticas de; gestión de Recursos Humanos, para luego indagar en la comunicación interna, la intranet como herramienta y líderes coach.

Gestión de Recursos Humanos

Fernández Sánchez E. (2013) Comenta específicamente sobre la gestión estratégica de recursos humanos, remarca que “El diseño, la formulación y puesta en práctica de la estrategia debe abordarse como un proceso, es decir como un conjunto interrelacionado de actividades” (p.23) Resalta que al momento de plantear objetivos y elaborar una estrategia es indispensable tener clara la visión de la organización. Este autor plantea que la visión está compuesta por “a) el propósito, que se orienta hacia el interior, con objeto de mostrar quién es y por qué existe la empresa; y b) la misión, con una orientación más externa, que se concreta en qué hace y qué debe hacer la empresa” (p.24)

En lo que respecta a la creación de un departamento de Recursos Humanos, el autor menciona la importancia de la presencia de la alta dirección en la coordinación y comunicación, para que el valor del departamento sea considerado. Luego para la creación del mismo plantea la importancia de contar con directores del área con competencias adecuadas, proponer la implementación de políticas en la totalidad de la empresa y contar con cierta autoridad para garantizar la aplicación de las mismas sin inconvenientes. (Fernández Sánchez E. 2013)

Comunicación Interna

Cuenca, J. y Verazzi, L. (2020) mencionan que “La comunicación interna se está convirtiendo en una función crítica para las compañías y se está afianzando, además, como una especialidad en sí misma” (p. 21) En sus comienzos era liderada individualmente por el área de Recursos Humanos, el área de Comunicación o el área IT. Sin embargo, actualmente estas tres áreas se complementan y trabajan conjuntamente para generar una mejor experiencia a el colaborador.

Cuenca, J. (2018) la define como,

(...) el conjunto de actividades de comunicación desarrolladas por una organización, orientadas a la creación y mantenimiento de unas buenas relaciones con y entre sus miembros, mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, contribuyendo, a su vez, al logro de los objetivos organizacionales. (p.17)

El autor enumera las características o funciones indispensables de la comunicación interna, entre ellas nombra, que debe “transmitir los objetivos estratégicos a toda la organización (...) mantener la coordinación entre los diferentes departamentos (...) crear un clima de confianza, participación, pertenencia, compromiso y motivación “(Cuenca, J. 2018, p. 21)

Al momento de realizar un plan de comunicación interna, se pueden considerar varios propósitos u objetivos. Los mismos pueden variar según la organización. Generalmente se implementa para estimular la comunicación de los proyectos llevados a cabo, fomentar el sentido de pertenencia de los colaboradores para la persecución de objetivos organizacionales, promover el trabajo en equipo y el *feedback*, fomentar comportamientos y dinámicas específicas de trabajo, guiar a los colaboradores en situaciones de crisis o cambios, difundir el conocimiento y el *know how* de la organización, entre otros. (Cuenca, J. 2018)

Intranet

Según Carrillo Pozas, A. (2014) la intranet actualmente es considerada como;

(...) el ecosistema de información y comunicación de una organización, basado en un entorno web y accesible a través de un único interfaz, que proporciona a sus empleados y a personas vinculadas a una determinada comunidad virtual de la organización, las herramientas necesarias para la comunicación, la colaboración y la realización de su trabajo. (p.39)

Según Robertson (2013) citado por Carrillo Pozas, A. (2014) en su libro *La intranet social* hay 6 funciones esenciales que una intranet debe cumplir; actuar como punto de entrada a

la organización, suministrar información fehaciente, posibilitar la comunicación interna, fortalecer el compromiso de los colaboradores, fomentar la colaboración y promover la cultura de la organización.

Líderes Coach

Anzorena, O. (2019) explica la diferenciación en la historia entre gerente-capataz a líder-coach. “El gerente-capataz puede desempeñar su función basada en el poder de mando que le otorga la empresa, pero quien conduce a los trabajadores del conocimiento debe sustentarse no solo en el poder formal, sino también en la autoridad conferida por los propios trabajadores.”

Para poder entender en su totalidad a el Liderazgo coach Anzorena, O. (2019) comienza diferenciando la función de un colaborador, con su rol. La función siendo las responsabilidades y actividades preestablecidas por la empresa u organización que el colaborador debe cumplir. Por otro lado, cuando se refiere a el rol, hace alusión a la forma particular con la cual la persona asume su función. Por ejemplo, una persona puede cumplir su función de gerente de Recursos Humanos con un rol de liderazgo. Desde esta perspectiva, se infiere que el liderazgo es una decisión.

Cañeque, M. (2017) en su libro *El nuevo liderazgo* alega que el mundo está cambiando y que es indiscutible la incorporación de características atribuidas al sexo femenino a la hora de liderar. Es decir que se necesitan líderes “con visión y conductas más orientadas a la empatía, la contención, la sensibilidad, el conocimiento y el respeto integral del ser humano” (p.14)

De acuerdo a los conceptos abordados se puede concluir que la correcta gestión estratégica de los recursos humanos está completamente ligada a una comunicación interna eficiente que fomente el intercambio de información de manera bidireccional a través de una intranet. También es necesario que la implementación sea acompañada y supervisada por gerentes capacitados en habilidades blandas y de liderazgo para la generación de un ambiente colaborativo entre las áreas y los mismos pares.

Diagnóstico y discusión

De acuerdo a la información relevada anteriormente sobre el Sanatorio Morra en el análisis de la situación y la recopilada en el marco teórico donde se contextualizan los conceptos relevantes para el análisis del caso, se pone al descubierto la ausencia del departamento de Recursos Humanos que coordine al personal médico. Por consiguiente, los procesos generalmente relevados por el área no son llevados a la práctica de forma eficiente. Notablemente se identifica que; el seguimiento de los colaboradores es nulo, el proceso de selección e inducción es deficiente y no cuentan con un proceso determinado para la gestión de nuevos ingresos. El desarrollo y capacitación de los colaboradores solo está enfocado en potenciar habilidades técnicas, la gestión y el progreso de habilidades blandas no está considerado.

En lo que respecta a la comunicación interna, se considerada escasa, los colaboradores utilizan canales informales que no se caracterizan por su agilidad, ni por su comunicación transversal, ya sea entre las mismas disciplinas o disciplinas congruentes no cuentan con un intranet que fomente su colaboración, ni líderes que lo conduzcan.

La presencia de un departamento Recursos Humanos es indispensable para la gestión, el progreso, la conformidad del personal y el cumplimiento del plan estratégico del propio sanatorio. Es necesario considerar la relevancia del cliente interno en simultaneo el cliente externo.

Al hablar de la creación de líderes que fomenten la comunicación interna, se resalta la importancia del apoyo de la dirección y los mandos medios, ya que actualmente son los que la están gestionando. Es por esta razón que es necesaria la capacitación de la gerencia en habilidades de liderazgo organizacional, para que la comunicación se vuelva descentralizada, ágil y compartida. Promoviendo la generación de un sentimiento de pertenencia al Sanatorio Morra haciendo valer sus valores principales de ayuda mutua y colaboración.

Según lo expuesto anteriormente sobre las deficiencias y ausencias de procesos y herramientas para el desarrollo, comunicación y coordinación de los colaboradores. Se considera relevante la confección de un departamento de recursos humanos que se encargue de la elaboración y puesta en práctica de diferentes procesos. En la cual se haga hincapié en la importancia de la elaboración de un canal de comunicación formal, específico y ágil que conecte a los colaboradores de manera transversal a través de una herramienta intranet conducida por gerentes que asuman un

rol de líder. Donde se busque fortalecer el compromiso del personal, promover una cultura de cooperación; tanto como disminuir los tiempos de gestión, mejorar el desempeño y aumentar un 2% en las ganancias netas.

Plan de implementación

Objetivo general

Crear un área de recursos humanos en el Sanatorio Morra, a través de la cual, se formalice un canal de comunicación interna y acompañe en la capacitación continua de habilidades de liderazgo coach de la dirección y los mandos medios, para generar un aumento del 2% de sus ganancias netas.

Objetivos específicos

- Contratar a un especialista en Recursos Humanos para que lidere el área; formalice los diferentes procesos de gestión ya existentes y cree los faltantes.
- Utilizar una intranet para fomentar la comunicación entre las áreas y sus colaboradores.
- Capacitar a la dirección y a los mandos medios de forma constante en habilidades de liderazgo coach para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Alcance

Geográfico: La presente propuesta se implementará en el Sanatorio Morra ubicado Av. Sagrada Familia, esquina Nazaret, en lo que hoy se conoce como Barrio Urca en la provincia de Córdoba, Argentina.

Temporal: La implementación tendrá una duración de 24 semanas, es decir, 6 meses, comenzando en el mes de diciembre 2022 y finalizando en el mes de junio 2023. Igualmente, el plan está diseñado para poder adecuarse a modificaciones temporales en caso de ser necesario.

Contenido: Se impartirán cursos sobre liderazgo coach y habilidades blandas a los colaboradores que forman parte de la dirección y los mandos medios.

Acciones

Contratación de un profesional de Recursos Humanos

Para crear un área de recursos humanos y realizar una reestructuración de los procesos que involucran al personal, es necesario en primera instancia contratar a un profesional de Recursos Humanos especializado para que lidere los diferentes cambios. Cuando se menciona la

palabra “cambios” se hace referencia al diseño, formulación y puesta en práctica de los futuros procesos. Además de la modificación y formalización de los procesos existentes.

El proceso de reclutamiento y selección del responsable será llevado a cabo por Lucia Tregnaghi. El mismo estará constituido por 5 etapas a lo largo del mes de diciembre:

1. Reunión con los directivos del centro para determinar que la descripción del puesto se adecua a sus expectativas. (1ra semana de diciembre) *Anexo N° 1- Descripción del puesto*
2. Atracción del personal especializado, en esta etapa se realizará la publicación del puesto en portales de empleos. (1ra y la 2da semana de diciembre)
3. Selección de C.V que se adecuen a la descripción del puesto. (3ra semana de diciembre)
4. Primera Entrevista: Se realizará una primera entrevista con Lucia Tregnaghi y los diferentes candidatos de manera individual. Al finalizar las entrevistas con los candidatos se seleccionarán los que continuarán en el proceso. (3ra semana de diciembre)
5. Segunda Entrevista: Los candidatos seleccionados, avanzarán con el proceso y tendrán una entrevista con el director del Sanatorio para evaluar el perfil. Lucia Tregnaghi, estará presente en la entrevista, pero solo como soporte y acompañamiento de los candidatos y el proceso. (4ta semana de diciembre)

En lo que respecta a los exámenes pre ocupacionales serán realizados en el mismo Sanatorio Morra, por lo cual no generaría ningún costo en la 1ra semana de enero.

Luego de haber sido seleccionado y realizado la inducción del responsable del área de recursos humanos comienza la realización y cumplimiento de las responsabilidades estipuladas en la descripción del puesto para la puesta en marcha del área de Recursos Humanos.

Recursos Utilizados

Profesionales: Reclutadora FreeLancer (Lucia Tregnaghi) y el o los directores que se definan como responsables de la selección del candidato.

Financieros: La contratación de la reclutadora FreeLancer es equivalente a un 50% del salario del colaborador a contratar. Teniendo en cuenta el salario promedio de un Jefe de Recursos Humanos en octubre del año 2022, tienen un promedio de \$230.000 bruto. Por lo tanto, el costo final del trabajo de la reclutadora sería de \$115.000 bruto.

Por otro lado, se tiene en cuenta el costo de la contratación del responsable del área de Recursos Humanos por 6 meses:

- Salario mensual de \$230.000 multiplicado por los 6 meses, con un total de \$1.380.000
- SAC que corresponde al 50% de la mejor remuneración devengada, dando un total de \$115.000
- Contribuciones patronales que corresponden al 24% del salario. Teniendo en cuenta el salario por 6 meses, es un total de \$331.200

Costo total del sueldo a pagar por 6 meses de contratación: \$1.826.200

Marco de tiempo: Esta acción cuenta con una duración de 6 meses, desde diciembre a mayo. En diciembre se realizará la reunión con los directivos, la publicación del puesto, selección de CVs, primera y segunda entrevista. En la 1ra semana de enero se realizarán los exámenes pre ocupacionales y desde la 2da semana de enero hasta la 4ta semana de mayo se realizará la creación y reestructuración de los procesos de recursos humanos.

Implementación de una intranet

Teniendo en cuenta la importancia crítica de la comunicación interna en las organizaciones y las herramientas tecnológicas disponibles para el intercambio de información y el trabajo colaborativo se plantea la utilización de una intranet para fomentar la comunicación interdisciplinaria entre las diferentes áreas y los diferentes colaboradores. De esta manera se agilizaría la comunicación interna y la gestión de los tiempos en el cumplimiento de objetivos estratégicos.

Se plantea que la intranet se rija por 6 funciones esenciales:

- Actuar como punto de entrada y salida de la información
- Coordinar el flujo de información fehaciente entre colaboradores

- Facilitar y promover la comunicación interna
- Fomentar y fortalecer la confianza entre los pares
- Promover la visión, misión y cultura colaborativa del Sanatorio

Se contrataría la plataforma Google Suite, plataforma que tiene como finalidad la creación y colaboración de equipos. A través de la utilización de sus diferentes herramientas permite la conexión continua y flexible entre los diferentes colaboradores. *Anexo N° 2- Principales herramientas*

Para la utilización de esta intranet e introducirla a todo el personal, es necesario el acompañamiento en todo el proceso. Su introducción y capacitación tendrá una duración de 4 meses (febrero, marzo, abril y mayo) con un total de 4 etapas:

1. Capacitar al personal para la utilización de Google Suite con la ayuda de un instructivo. *Anexo N° 3- temáticas a abordar en el instructivo.*
2. Realizar prueba piloto de la utilización de la misma
3. Realizar ajustes en la utilización de la misma
4. Realizar seguimiento y evaluación del desempeño de manera continua

La capacitación, implementación y seguimiento de la intranet será coordinada por el responsable del área de Recursos Humanos.

Recursos utilizados:

Profesionales: Responsable de Recursos Humanos, el cual realizara el monitoreo de la implementación.

Participantes: La totalidad de los colaboradores, 287 empleados.

Financieros: Google Suite en la categoría de Bussines Starter tiene un valor de 5, 40 usd por usuario teniendo en cuenta que el cambio a peso argentino se encuentra en \$ 159, 69 daría un total de \$861,84 mensual por colaborador. Considerando que hay un total de 287 colaboradores y la extensión del plan de implementación sería de 4 meses el total que debería invertir el Sanatorio Morra es de \$989.392,32

Marco de tiempo: Esta acción cuenta con una duración de 4 meses, desde febrero a mayo. Desde la 1ra semana de febrero hasta la 2da semana de marzo se realizara la capacitación,

prueba piloto y ajustes de la intranet. Por último, desde la 3ra semana de marzo hasta la última semana de mayo se realizará el seguimiento y evaluación de desempeño de la intranet.

Capacitar a la dirección y mandos medios

Se desarrollará una capacitación continua de los que conforman el directorio y forman parte de los mandos medios de la institución durante 2 meses (abril y mayo) para desarrollar sus habilidades blandas y de liderazgo coach. El objetivo de estas capacitaciones es la optimización de los tiempos en la gestión de actividades diarias y la creación de una cultura colaborativa.

Para la implementación de estas capacitaciones se llevarán a cabo a través de una plataforma llamada Platzi, la misma cuenta con varias escuelas de aprendizaje, entre ellas la escuela de habilidades blandas. Para la composición de las capacitaciones continuas se realizará foco especialmente en la sección de Comunicación asertiva y Liderazgo.

Esta plataforma permite la utilización de la misma las 24 hs del día, de forma remota y con certificado validado, luego de aprobar el examen final.

Para la implementación de estas capacitaciones se tendrán en cuenta una Ruta especializadas de aprendizaje que constara de 4 cursos:

1. *Curso de comunicación efectiva para equipos de trabajo:* en este primer curso haciendo referencia a la segunda acción se afianzará y desarrollará la actitud de colaboración de los empleados al utilizar la intranet. Logrando una comunicación efectiva y ayudando con la gestión de situaciones difíciles y momentos de incertidumbre.
2. *Curso de desarrollo de habilidades blandas para equipos de trabajo:* principalmente para afianzar las relaciones interpersonales entre los colaboradores y reducir el conflicto entre ellos y la desinformación entre las áreas.
3. *Curso de Liderazgo: Teoría de comportamientos;* este primer curso introductorio permitirá a los directivos y mandos medios interiorizarse con los diferentes tipos de liderazgo. Brindándoles conocimiento introductorio de equipos de alto rendimiento y la importancia de la motivación.
4. *Curso de Motivación para equipos de trabajo;* brinda herramientas para la creación de equipos de alto rendimiento. Demuestra la importancia del acompañamiento del líder a

través de dinámicas de motivación, técnicas de feedback, planes de recompensa y la comunicación persuasiva.

Anexo N° 4 – Temario de capacitaciones

Recursos Utilizados

Participantes: Leon Morra (Dirección), Carlos Morra (Dirección, Departamento de psiquiatría), Carlos Godoy (Mantenimiento), Maria Ines Diaz (Departamento de coordinación profesional), Matias Averone (Departamento de enfermería), Mirta Ortiz (Departamento de enfermería), Jorge Viale (Administracion) y Janus Kremer (Departamento de Neurología y Rehabilitación) *Anexo N° 5- Organigrama*

Financiación: El acceso ilimitado a la plataforma Platzi de manera mensual por colaborador tiene un costo de \$3.575, considerando que los colaboradores a participar de la acción serian 8 y con una duración de dos meses. La inversión total requerida sería de \$57.200

Marco de tiempo: Esta acción cuenta con una duración de dos meses, abril y mayo. Cada curso tiene una duración de dos semanas, los primeros dos referidos a la comunicación y habilidades blandas se realizarán en el mes de abril. Por otro lado, los cursos de liderazgo y trabajo en equipo serán en el mes de mayo.

Marco temporal de la implementación

A continuación, a través de la herramienta diagrama de Gantt se determina la duración temporal de las tres acciones a realizar a lo largo de los 6 meses de la propuesta de implementación.

Tabla 2- Diagrama de Gantt

		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																							
		Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
Tiempo (en meses)		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Tiempo (en semanas)		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Contratación de un responsable en Recursos Humanos	Reunión entre los directivos y la reclutadora FreeLancer																								
	Publicación del puesto en portales de empleo																								
	Selección de CVs																								
	Primera Entrevista																								
	Segunda Entrevista																								
	Exámenes pre ocupacionales																								
	Creación y reestructuración de procesos de gestión del personal																								
Utilización de una intranet	Capacitación del personal																								
	Prueba piloto																								
	Ajustes																								
	Seguimiento y evaluación del desempeño																								
Capacitación de la dirección y los mandos medios	Curso 1																								
	Curso 2																								
	Curso 3																								
	Curso 4																								

Fuente: Elaboración propia (2022)

Evaluación del impacto de la implementación

Para evaluar el impacto de nuestra propuesta a implementar es necesario tener en cuenta los costos derivados de la misma.

Tabla 3 – Costos de implementación

Acciones	Costo
Contratar al responsable de Recursos Humanos	\$1.826.200
Servicio de Intranet	\$989.392,32
Capacitar directivos y mandos medios	\$57.200
Honorarios (Servicio de consultoría + 2% del beneficio)	\$248.415,87
Total	\$3.121.208,19

Los honorarios hacen referencia a los servicios de consultoría implementados en la acción N° 1 de un total de \$115.000 sumado el 2% del beneficio por la implementación de la totalidad de la propuesta, siendo de \$133.415, 87

Según la información financiera recopilada del Sanatorio Morra, la institución en el año 2018 cuenta con unas ganancias netas anuales de \$63.573.214,31 para calcular el retorno de la inversión, conocido como ROI, se deberá actualizar la ganancia del Sanatorio teniendo en cuenta la inflación correspondiente de los años 2019, 2020, 2021 y 2022.

Tabla 4- Inflación actualizada

Año	Inflación (%)	Ganancias actualizadas
2019	53,8%	\$97.775.603,6
2020	36,1%	\$133.072.596
2021	50,9%	\$200.806.548
2022 (Septiembre)	66,1%	\$333.539.676

Fuente: Elaboración Propia (2022)

Teniendo en cuenta los datos recopilados y que se estima un beneficio del 2% de las ganancias netas, es decir un total de \$6.670.793,52 se puede determinar que el ROI es;

$$\frac{(\$6.670.793,52 - \$3.121.208,19)}{\$3.121.208,19} \times 100 = 114\%$$

En base al resultado obtenido se puede determinar que por 100 pesos que el Sanatorio Morra invierte, obtendría una ganancia de 114 pesos.

Conclusión

El Sanatorio Morra es una institución privada, fundada por el Dr. León S. Morra que cuentan con un total de 287 colaboradores y a pocos años de cumplir un centenario de trayectoria. A lo largo de este reporte de caso se llega a la conclusión que la principal problemática es la falta de un departamento de Recursos Humanos encargado de crear y formalizar los procesos para el desempeño del personal. Por otro lado, también se identifica que no hay un canal formal de comunicación bidireccional entre las áreas y los colaboradores, sumado a la falta de liderazgo presente en los diferentes departamentos.

Luego de analizar el macro y el micro contexto que envuelve a la institución ante esta problemática se plantea la implementación de 3 acciones principales adecuadas a la situación, el contexto y el estilo de la organización; con la finalidad de generar un cambio dentro de la empresa que impacte positivamente en las ganancias netas de la misma.

Para la implementación de las mismas es necesario el apoyo incondicional de la dirección, ya que funcionara como motor motivador para todos los colaboradores del Sanatorio.

Las acciones a realizar son; la incorporación de un responsable en Recursos Humanos, la creación de una intranet y la capacitación de la dirección y mandos medios. La primera contribuye a la profesionalización del departamento de Recursos Humanos. La segunda plantea como la utilización de la tecnología disminuirá los tiempos de gestión y fomentará la confianza y cooperación interdisciplinaria. Por último, las capacitaciones continuas en las temáticas de habilidades blandas, principalmente haciendo referencia a la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo. Comenzaran con los miembros de la dirección y los mandos medios considerándolos pioneros del cambio para luego fomentar cambios en la totalidad de la institución.

A lo largo del reporte de caso realizado sobre el Sanatorio se intenta brindar y demostrar la importancia del acompañamiento, gestión y desarrollo de los recursos humanos. También como a través de las acciones propuestas, la organización puede progresar, aumentar el sentido de pertenencia, comenzar a enriquecer, motivar e incluir en la toma de decisiones al cliente interno en su ámbito laboral.

Desde la visión de la disciplina de gestión de recursos humanos, se tiene en cuenta la importancia de la gestión del personal que forma parte de la institución para generar cambios de alto impacto en el tiempo. Es necesario tener en cuenta que los colaboradores que forman parte son el corazón y el motor del Sanatorio Morra por lo tanto si se comienza a reservar determinada inversión para su crecimiento y desarrollo generara directamente crecimiento en toda la organización y mejora en los resultados de los objetivos estratégicos.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta lo planteado se recomienda que el Sanatorio continúe con la incorporación de nuevos colaboradores para el área de Recursos Humanos con habilidades que puedan contribuir al crecimiento organizacional y el cumplimiento de objetivos corporativos. Para tales contrataciones es necesario que los procesos de reclutamiento, selección e inducción estén establecidos y pautados en un manual de procesos.

Otro aspecto importante a destacar es que se motiva a seguir por el camino de la digitalización continua en todos los aspectos que sean posibles para la agilización y disminución de tiempos de gestión. Como analizamos en el PESTEL la atención domiciliar y online tuvo su auge en la pandemia y demostró ser una alternativa a considerar a largo plazo muy importante. Por este motivo se anima a seguir investigando y analizando nuevas oportunidades para crecer en el ámbito digital.

Por último, pero no menos importante se plantea comenzar a analizar el clima organizacional y la marca empleadora. Para determinar e implementar acciones en donde la misión, visión y valores estén presentes; donde los colaboradores sientan pertenencia, confianza y compromiso e indirectamente se obtenga mayor atracción y retención del talento en el Sanatorio Morra.

Referencias

- Abrego, G. (2019). " *Plan Integral de Gestion en Recursos Humanos, formacion de lideres coach y comunicacion sostenible en la empresa Redolfi S.R.L*" Universidad Siglo 21. Cordoba, Argentina.
- Anzorena O. (2019). *Líder-Coach Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Arce, Risco, Álvarez y Nieves. (2020). *IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS TICS ORIENTADAS A PROCESOS DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA, MARKETING Y VENTAS PARA ENTES SIN FINES DE LUCRO*. Buenos Aires, Argentina.
- Canva. (2022). *Informacion Sanatorio Morra, Universidad Siglo 21*. Cordoba, Argentina.
- Cañeque, M. (2017). *El nuevo liderazgo*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Carrillo Pozas, A. (2014). *La intranet social*. Barcelona, España: UOC.
- Cuenca, J. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona, España: UOC.
- Cuenca, J. y. (2020). *Comunicación interna total: estrategia, prácticas y casos*. Barcelona, España: UOC.
- Fernández Sánchez, E. ((2013)). *Iniciación a los recursos humanos*. Oviedo, España.
- Indec. (2022). *Estimador mensual de actividad, Ministerio de Economia*. Cordoba, Argentina.
- BBVA. (2022). *BBVA*. Obtenido de <https://www.bbva.com.ar/economia-para-tu-dia-a-dia/sostenibilidad/problemas-ambientales-en->

argentina.html#:~:text=Si%20bien%20existen%20numerosos%20problemas,masivo%20de%20los%20combustibles%20f%C3%B3siles.

Clarín. (20 de Marzo de 2020). Obtenido de https://www.clarin.com/sociedad/cuando-empezaron-la-pandemia-y-la-cuarentena-en-argentina_0_moJdSniMc.html

Infobae. (4 de Septiembre de 2022). Obtenido de <https://www.infobae.com/salud/2022/09/04/los-casos-de-covid-siguen-en-descenso-como-avanza-la-pandemia-en-la-argentina/>

Infobae. (16 de Diciembre de 2022). Obtenido de <https://www.infobae.com/inhouse/2021/12/16/tecnologia-inversion-y-crecimiento-de-la-industria-las-claves-de-infobae-talks-argentina-2022/>

Ley de Teletrabajo N.º 27.555. (2020). Argentina. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=341093>

Ley Nacional de derechos del paciente en su relación con los profesionales e instituciones de la salud N.26529. (2009). Argentina. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/160000-164999/160432/norma.htm>

Ley Nacional de residuos peligrosos N.º 24.051. (1992). Argentina. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/450/texact.htm>

Ley Nacional de Salud Mental N.º26657. (2010). Argentina. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/175000-179999/175977/norma.htm>

Ley provincial de residuos peligrosos N.º 8973. (2001). Córdoba, Argentina. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/provincial/ley-8973-123456789-0abc-defg-379-8000ovorpyel>

Ley provincial de Salud Mental N.º 9848. (2010). Argentina, Córdoba. Obtenido de https://www.justiciacordoba.gob.ar/Estatico/justiciaCordoba/files/TSJ/intervenciones_voluntarias/1%20Ley%209848%20de%20Salud%20Mental%20Provincial.pdf

Padinger, G. (25 de Julio de 2022). *CNN*. Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2022/07/25/explainer-crisis-economia-argentina-orix/>

Smink, V. (10 de Diciembre de 2019). *BBC News Mundo* . Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-50521232>

Unicef. (2020). Obtenido de <https://www.unicef.org/lac/el-impacto-del-covid-19-en-la-salud-mental-de-adolescentes-y-j%C3%B3venes>

Anexos

Anexo N° 1- Descripción del puesto

Puesto: Jefe de Recursos Humanos

Modalidad: Presencial Full-Time

Referente: Dirección del Sanatorio Morra

Breve descripción: Es el encargado de supervisar y coordinar todos los procesos de gestión de los colaboradores que conforman la empresa. Para la gestión eficiente del capital humano.

Responsabilidades:

- Desarrollar e implementar estrategias, iniciativas y procesos de gestión del personal alineadas con la estrategia empresarial.
- Desarrollarse como el conector entre la dirección y el resto de los colaboradores. Generando un ambiente de cooperación y comunicación continua. (establecer canales de comunicación interna)
- Fomentar un entorno de trabajo positivo.
- Planificar, coordinar y monitorizar el proceso de reclutamiento, selección e inducción de nuevos ingresos.
- Desarrollar procesos y programas de capacitación, desarrollo y mejora continua.
- Informar a la dirección y ofrecer apoyo en las decisiones relevantes al área de Recursos Humanos.

Requisitos:

- Experiencia comprobable de 3 años o más como gerente o jefe de Recursos Humanos.
- Contar con título de Lic. en Recursos Humanos o algún campo relacionado (excluyente)
- Tener experiencia en la creación y ejecución de procesos.
- Tener experiencia liderando equipos
- Contar con habilidades de escucha activa, negociación y presentación.
- Competencias necesarias para establecer conexiones y generar relaciones colaborativas entre los diferentes niveles del Sanatorio.
- Amplios conocimientos de legislación laboral.
- Contar con dinamismo, autonomía y liderazgo.

Fuente: Elaboración Propia (2022)

Principales Herramientas de Google Suite



Gmail



Calendar



Hangouts



Google
Meet



Grupos



Chats



Drive



Documentos
de texto



Google
Sheets



Gogle
Slides



Gogle
Forms



Google
Keep

Instructivo de la plataforma

Google Suite

Introducción: Este Google Workspace se utiliza para aumentar la productividad en las empresas, fomentando el trabajo colaborativo con los que forman parte de la organización en tiempo real, a través de las tecnologías disponibles. A lo largo de este instructivo se abordara la gestión de distintas herramientas de comunicación, almacenamiento y colaboración.

Indice

1. Creacion y configuracion de una cuenta
2. Herramientas de comunicación
 - 2.1 Gmail
 - 2.2 Clendar
 - 2.3 Hangouts
 - 2.4 Google Meet
 - 2.5 Chats
 - 2.6 Grupos
3. Herramientas de almacenamiento
 - 3.1 Drive
4. Herramientas de colaboracion
 - 4.1 Documentos de texto
 - 4.2 Google sheets
 - 4.3 Google Slides
 - 4.4 Google Forms
 - 4.5 Google Keep

Anexo N° 4- Temario de Capacitaciones

Curso 1

Curso de comunicación efectiva para equipos de trabajo

- Definición de expectativas
- Cómo comunicarse como un líder
- Cómo construir la confianza en un equipo de trabajo
- Entrevista- Cómo construir confianza en un equipo de trabajo
- Desarrollo de la escucha activa
- Asertividad
- Reto: La confianza en los equipos
- Manejo de la frustración frente a los cambios
- El valor de la adaptabilidad
- Manejar conversaciones difíciles
- Prepárate para una conversación difícil
- Entrevista- Manejar conversaciones difíciles
- Reto: Conversaciones difíciles
- Como crear un ambiente de colaboración
- Fomentar la comunicación abierta
- Automatizar los 1:1
- Conclusiones
- Examen Final

Curso 2

Curso de desarrollo de habilidades blandas para equipos de trabajo

- ¿Que vas a aprender?
- ¿Porque y para qué cultivar, promover y desarrollar habilidades blandas?
- Procesos de aprendizaje
- Los modelos de comunicación
- Modelo de comunicación tradicional
- Consecuencias de la comunicación de conflicto
- Comunicación de conflicto
- Modelo de comunicación productiva en la era de las relaciones
- La escucha comprometida
- Roleplay de escucha previa
- Beneficio de desarrollar una escucha comprometida
- Herramientas clave: hablar responsablemente
- Flujo de trabajo: pedidos, ofertas y promesas
- Ejemplo práctico del flujo de trabajo
- Roleplay: quejarse vs hacer un reclamo
- Quejarse vs hacer un reclamo
- Roleplay: Comunicación productiva
- Pilares, reflexión, resumen y comparación de ambos modelos de comunicación
- Estilos de liderazgo
- Características de un líder exitoso
- Liderazgo en servicio
- Liderazgo en la era digital
- Utilizando la tecnología como palanca
- Comunicación en equipos de trabajo
- Características de equipos de alto rendimiento
- Filosofía Ubuntu
- Examen final

Curso 3

Curso de Liderazgo: Teoría de Comportamientos

- ¿Que son las teorías de comportamiento del liderazgo?
- Los estilos de liderazgo: Universidad de Iowa
- Los estilos de liderazgo: Universidad de Michigan
- Los estilos de liderazgo: Universidad Estatal de Ohio
- Liderazgo y motivación
- Motivación por contenido: Pirámide de Maslow
- Motivación por contenido: Los factores de higiene en el trabajo
- Motivación por reforzamiento
- Motivación por proceso
- Cierre
- Examen final

Curso 4

Curso de Motivación para equipos de trabajo

- Motivar es dar Motivos
- ¿Que motiva a las personas?
- Cómo fortalecer la comunicación en tu equipo
- La responsabilidad de ser líder
- Cómo motivar a un equipo
- La motivación es movimiento
- Como reclutar intra-emprendedores
- Onboarding efectivos
- El progreso motiva
- Define metas realistas y desafiantes
- Crea un ambiente de motivación
- Como lidiar con desafíos inesperados
- Como detectar el agotamiento laboral
- Ofrece recompensas justas
- Manifiesta el reconocimiento
- Conclusiones
- Examen Final

Fuente: Elaboración propia (2022)

Anexo N° 5 - Organigrama dirección y mandos medios



Fuente: Elaboración propia (2022)