

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Implementación de un programa de comunicación interna y formación  
de líderes coach en el Sanatorio Morra”**

Alumno: Alexis Gonzalo Coronel

DNI : 34505041

Legajo: VRHU 19959

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2022

## **Resumen**

El Sanatorio Morra fue el objeto de estudio del reporte de caso, esta es una institución privada de salud mental presente en la Provincia de Cordoba desde inicios del siglo XX , gestionada actualmente por la tercera generación familiar, que fue aggiornando sus procesos de acuerdo a los avances de la medicina pero que no así lo hizo con el personal que trabaja para la organización, provocando problemas en la comunicación interna entre los diversos sectores de la compañía y mandos medios poco desarrollados para contener al personal debido a la falta de competencias blandas. Ante esta necesidad fue diseñado un plan de implementación que tuvo por objetivo desarrollar un plan de comunicación interno que mejore la forma en que se gestiona la comunicación con su público interno y formar a los mandos medios del Sanatorio Morra en liderazgo coach para mejorar sus habilidades y obtener una mejora en las ganancias netas del 5 %. Habiendo obtenido como retorno de inversión un 271%.

*Palabras Clave:* Comunicación Interna – Plan de Comunicación – Liderazgo Coach

## **Abstract**

The Morra Sanatorium was the object of study of the case report, this is a private mental health institution present in the Province of Cordoba since the beginning of the 20th century, currently managed by the third family generation, which was updating its processes according to the advances in medicine but that it did not do so with the staff that works for the organization, causing problems in internal communication between the various sectors of the company and poorly developed middle management to contain the staff due to the lack of soft skills. Given this need, an implementation plan was designed with the objective of developing an internal communication plan that improves the way in which communication with its internal public is managed and trains the middle managers of the Morra Sanatorium in coach leadership to improve their skills and obtain a 5% net profit improvement. Having obtained a 271% return on investment.

*Keywords:* Internal Communication – Communication Plan – Leadership Coach

## Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>Análisis de la situación.....</b>	<b>6</b>
<i>Análisis FODA .....</i>	<i>12</i>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>15</b>
<i>Comunicación interna.....</i>	<i>15</i>
<i>Plan de comunicación.....</i>	<i>15</i>
<i>Liderazgo Coach.....</i>	<i>16</i>
<b>Diagnóstico y Discusión .....</b>	<b>18</b>
<b>Plan de implementación .....</b>	<b>19</b>
<i>Objetivo general.....</i>	<i>19</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>19</i>
<i>Alcances .....</i>	<i>19</i>
<i>Gestión de reuniones bimestrales .....</i>	<i>19</i>
<i>Desarrollo de boletín de novedades corporativo.....</i>	<i>21</i>
<i>Capacitación en liderazgo coach.....</i>	<i>22</i>
Marco de tiempo de la implementación.....	23
Evaluación del impacto de la implementación.....	23
<b>Conclusiones .....</b>	<b>25</b>
<i>Recomendaciones.....</i>	<i>25</i>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>26</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>28</b>
<i>Anexo I - Curso de liderazgo coach.....</i>	<i>28</i>

## Introducción

En el Barrio Las Rosas de la Provincia de Córdoba se sitúa el Sanatorio Privado Morra, que es el objeto de estudio del presente reporte de caso que busca una mejora en los procesos de comunicación interna de la institución y la formación de sus líderes en el coaching que ayudaran a tener una mejor gestión de su personal.

Este nosocomio surge a inicios de 1927 de la mano de León Morra, quien advierte la necesidad de contar con una clínica neuropsiquiátrica para la internación de pacientes con alteraciones mentales, algo totalmente común para la época debido a que los desequilibrios debían ser tratados de esa forma.

El avance de la ciencia en materia psiquiátrica hace que 33 años más tarde ya no solo se internen a los pacientes sino más bien con terapias motivo por el cual alquilan un local en la Capital Provincial y habilitan los primeros consultorios externos para tratar personas de manera ambulatoria, descentralizando las operaciones de su sede de gobierno, unos años más tarde, y atentos a la demanda de pacientes ese centro es trasladado al edificio en donde funciona actualmente la clínica.

El hijo de León, también médico psiquiatra, tomara posesión de la dirección en la década del 70, dejando de alquilar el predio en el cual funciona el sanatorio para comprarlo en ese momento se decidió cambiarle el nombre y ponerle clínica Las Rosas por el lugar en donde estaba incardinado el inmueble, pero como la marca estaba instalada en la mente de sus consumidores años más tarde tuvieron que volver a colocarle su nombre original.

30 años más tarde con el inicio de un nuevo milenio aparecen nuevos desafíos y es así como la clínica Morra comienza un proceso de expansión para llegar a todos los habitantes de la Provincia motivo por el cual instalan los primeros hospitales de día, que es la instancia entre la internación y el alta de un paciente, este servicio busca preservar, promover y prevenir la salud mental, pudiendo resolver rápidamente las patologías de menor complejidad.

En 2001 comienzan a delinear su programa de responsabilidad social y abren en la primera sede de fobia club destinada a las personas que tienen esta patología de forma gratuita en reuniones grupales.

Ese mismo año el Sanatorio tomara una decisión trascendental en el negocio al incorporar empresas de medicina prepaga, obras sociales y PAMI que traccionan mayor cantidad de pacientes debiendo aumentar su plantilla profesional y generando acuerdos con

profesionales independientes que están radicados en la provincia de Córdoba, llegando a una atención mensual récord de 150.000 personas.

Los avances en la ciencia y la tecnología hacen que el Morra en 2010 cambie la forma de atención de sus pacientes pasando un esquema transdisciplinar debido que comprenden que las afecciones mentales no es solo un acto reservado de la psicología o psiquiatría sino que más bien atraviesa a la vida de las personas incorporando profesionales de otras especialidades médicas, con la finalidad de cumplir con esta transversalidad en la atención de sus pacientes ocho años más tarde incorporan la historia clínica digital.

Actualmente el Sanatorio Morra dispone de su centro de internación y consultorios externos en el Barrio Las Rosas, dos casas de medio camino instaladas dentro de la provincia de Córdoba, consultorios externos en la capital provincial. Siendo 97 las personas que trabajan en relación de dependencia y 190 los profesionales independientes.

Según la información relevada en el Sanatorio Morra, se puede indicar que el problema al que se enfrenta es la falta de gestión de su comunicación interna, debido a que esta no está planificada y no tiene una orientación hacia el colaborador quien se entera de las novedades mediante trascendidos debido a que no hay canales que propicien la transmisión de la información, especialmente en los profesionales que están contratados.

Esto es producto de que quienes dirigen a la institución tienen una mirada orientada a la atención al paciente y no una mirada de líderes que transforman equipos de trabajo en post de fidelizarlos motivo por el cual es un condicionante el no sentirse parte de un gran proyecto que los contiene, forma y genera cambios profundos gracias a procesos de socialización.

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.

En un reporte de caso titulado “La falta de comunicación interna en una PYME del partido de General San Martín”, realizado en la Universidad Nacional de San Martín, en Buenos Aires, Braun Gisela, (2018), expresa que la comunicación genera un feedback constante en todas sus líneas y áreas, permitiendo así la integración de todas las partes de manera eficiente. Esto genera un diálogo fluido y evita rumores que producen malestar y especulación, dando como resultado un clima organizacional malo que luego repercutirá en resultados productivos pobres, bajo rendimiento y poco beneficio.

La comunicación interna es un medio de motivación e integración de los empleados a la empresa, y para ello se utilizan diferentes tipos de herramientas que fomentan el buen dialogo, entre las que se encuentran: reuniones, buzones de sugerencias, entrevistas, revistas informativas, entre otras.

Del mismo modo en la investigación científica de cohorte no experimental mediante la técnica de revisión documental titulado “La comunicación en las organizaciones” realizado en Madrid, España, Rus, Coral (2017) indica que la comunicación dentro de las empresas es un pilar fundamental. Pese a ello, sigue siendo una asignatura pendiente en gran parte de las organizaciones. Un ejemplo de ello es, la falta de definición de las funciones y recursos en los departamentos de recursos humanos, así como en todo lo relativo a los aspectos económicos y técnicos, puntos esenciales a tener en cuenta para poder llevarla de forma satisfactoria

Por último, en lo que refiere al liderazgo coach en el reporte de caso titulado “El Coaching como herramienta para el fortalecimiento de líderes” aplicado a la empresa Redolfi de la provincia de Cordoba Cristian, (2019) indica que las organizaciones deben tener líderes que sean capaces de adaptarse rápidamente a un contexto dinámico que está constantemente cambiando. Por esta razón es que éstas deben invertir continuamente en el desarrollo de estos con el fin de alcanzar las metas organizacionales

Lo relevante que tiene la aplicación de un plan de comunicación y la formación de líderes coach lleva a que las instituciones de salud como el Morra puedan comenzar a mejorar y profesionalizar a sus equipos entendiendo que no son solo un mero elemento productivo sino más bien personas que necesitan contar con la información necesaria para ser más efectivos en las tareas que realizan en entornos cambiantes motivo por el cual la planificación y gestion de la comunicación no puede ser una cuenta pendiente en las empresas, y que junto con el estilo de liderazgo coach generan un clima propicio para el crecimiento y el desarrollo.

## **Análisis de la situación**

Dentro de las instituciones de salud mental está el Sanatorio Morra que es reconocido a nivel nacional por su profesionalismo y la generación de importantes protocolos que mejoran la vida de quienes tienen una afección psiquiátrica, ubicado en el Barrio Las Rosas y con proyección a nivel provincial.

En Córdoba es una de las clínicas más elegidas por sus pacientes debido a que siempre ofrecen un valor agregado en el abordaje de enfermedades mentales estando siempre a la vanguardia gracias a su equipo médico. Aunque esto no es igual en todas las áreas una de las más descuidadas es la administrativa debido a que en los últimos años sus pacientes han realizado reclamos por la falta en la asignación de turnos y destrato por parte de este sector, siendo una cuenta pendiente la mejora en este sector, al igual que con algunos profesionales independientes que abruptamente suspenden las terapias con sus pacientes.

El Sanatorio Morra entiende que atender las patologías psicológicas y psiquiátricas deben ser de forma interdisciplinario, teniendo en sus centros de atención distintas especialidades entre ellas especialistas en medicina interna; 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.

Dentro de los objetivos que tienen como institución es que el residente logre, a partir de la interacción significativa con sus pares, desarrollar habilidades para la reinserción social y la revinculación afectiva a través de actividades o rutinas que potencien su autonomía.

El tratamiento de sus pacientes está enmarcada dentro de tres etapas macro por las que deben pasar antes de ser externados.

- En la primera etapa, se trabaja en la selección de las personas que reúnan las condiciones para iniciar el proceso de desinstitutionalización, 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.

El personal profesional y técnico es elegido mediante un proceso de revisión de antecedentes y entrevista personal con los candidatos del director. La excepción a este proceso está en el personal residente debido a que estos tienen que realizar un examen único nacional y sus programas de capacitación están orientados únicamente a las enfermeras para que tengan una mejor atención al paciente.

La clínica Morra tiene un gran diferenciador con relación a sus competidores debido a que cuenta con un departamento de investigación clínica en donde se llevan adelante más de 50 protocolos de investigación de psicofármacos y más de 100 en investigaciones epidemiológicas, trabajan de forma mancomunada con el comité de ética que está regulado por la legislación provincial dependiendo del Ministerio de Salud de Córdoba.

El primer análisis que se realizara permite conocer como es el macroentorno en el que se abordan las decisiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales y como impactan en la industria.

### *Factores Políticos*

Dentro de este factor se mencionan aquellos aspectos que modifican a la actividad en la que está inserta el Sanatorio Morra se puede mencionar la presentación del plan nacional de salud mental impulsada por la Ministra de Salud de la Nación, Carla Vizzoti y la despenalización de la identidad de género como enfermedad mental.

- Mediante un trabajo con las 24 jurisdicciones, se trabajará para crear dispositivos de cuidados de la urgencia y guardias interdisciplinarias 24hs.
- En lo que respecta a todos los hospitales nacionales, se va a realizar la implementación acorde al modelo del Hospital Bonaparte, con especialización en salud mental y consumos problemáticos.

- Se ampliará el sistema de la red asistencial por Telemedicina para realizar interconsultas profesionales en el abordaje de casos complejos en las provincias que establezcan convenios con la Estrategia.
- Se duplicará la cantidad de efectores del primer nivel de salud que recibirán Botiquines REMEDIAR Salud Mental, para llegar, en una primera etapa, a 350 en todo el país.
- Mediante el Programa “Entre varios en barrios”, se creará un operativo territorial de alcance nacional, a través de equipos interdisciplinarios de salud mental para la promoción, prevención y atención en salud mental comunitaria.
- Se incorporarán 12 nuevas Residencias Interdisciplinarias en Salud Mental (RISAM) llegando a las 24 jurisdicciones.
- Se creará una especialidad en Salud Mental Comunitaria. Esto fortalecerá la formación de recursos humanos especializados en salud mental comunitaria, para el abordaje de problemáticas de forma interdisciplinaria acorde a la Ley Nacional de Salud Mental.
- Se creará un programa para el fortalecimiento de la red asistencial para el abordaje intersectorial en la atención integral de los consumos problemáticos.
- Se fortalecerá en las provincias la implementación de la Ley de Prevención del Suicidio.
- Se realizarán capacitaciones a todo el personal de la Administración Pública Nacional para el conocimiento de la Ley de Salud Mental.
- Se crearán espacios de acompañamiento profesional en el primer nivel de atención para el abordaje integral en salud mental al colectivo LGBTIQ+.
- Se continuará con las capacitaciones sobre salud mental en el marco del Plan Nacional de Acción contra las Violencias por Motivos de Género.
- A su vez, se transferirán fondos a las provincias conforme al uso de las prestaciones de salud mental en el marco del Programa SUMAR. Hoy hay un total de 31 prestaciones para salud mental: 11 nuevas en la línea de cuidado COVID-19.
- Para potenciar las acciones ya desarrolladas e impulsar nuevas la inversión en salud mental pasará de 3.700 millones de pesos a 7.700 millones. Representa un 107 por ciento de aumento en relación al presupuesto actual (Ministerio de Salud de la Nación , 2022)}

### *Factores Económicos*

La crisis económica en la que está sumida la Argentina con aumento de la inflación y la pobreza genera que muchas personas hagan ajustes en los servicios de salud que consumen, dado los aumentos sostenidos de la medicina prepaga cada día bajan más la cantidad de afiliados llevando al sistema privado de salud a desfinanciarse y genera un crecimiento en las instituciones públicas.

La seguidilla de incrementos golpeó los bolsillos de los asociados. Desde el sistema de salud privado detectan con preocupación cambios o bajas en los planes contratados por afiliados directos: «Hay un percentil de la clase media que lucha por permanecer, entonces baja de plan, cambia de cobertura y en última instancia, se desafilian». Fuentes del sector con conocimiento del tema admitieron a Tiempo que esta actitud puede convertirse en tendencia en el corto plazo: El afiliado individual que paga el 100% de la cuota de su bolsillo está pasando a ser una especie en extinción (Lomagno, 2022).

### *Factores Sociales*

Producto de la pandemia provocada por el Covid-19 y luego de dos años en los cuales se extremaron los cuidados y las personas debieron quedarse en sus casas se comienzan a ver las primeras consecuencias con un gran avance de las enfermedades psiquiátricas y el aumento de la depresión y ansiedad en población joven.

Mucho se ha hablado sobre las consecuencias psicológicas del coronavirus y, en este sentido, también hay investigaciones que las enmarcan con datos. En Argentina, el Observatorio de Psicología Social Aplicada de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires viene monitoreando distintos aspectos emocionales de la pandemia desde sus comienzos.

En mayo, difundió una investigación hecha entre 742 pacientes que estuvieron infectados. El 24% reportó sintomatología ansiosa severa, el 56,74% presentó puntajes compatibles con un trastorno depresivo mayor y el 39,89% dijo haber cambiado su tendencia a pensar en la muerte y/o en el suicidio a partir de la pandemia. Por otra parte, el 64,4% mostró fallas cognitivas. El 32% dijo hacer tratamiento psicológico y el 67% de quienes no lo hacían consideró necesitarlo (Caeme, 2021).

En América Latina y el Caribe, se estima que el 15% de los niños, niñas y adolescentes de entre 10 a 19 años (alrededor de 16 millones) viven con un trastorno mental diagnosticado.

Eso es más alto que el promedio mundial de alrededor del 13 por ciento. Reducir el estigma en torno a las enfermedades de salud mental y garantizar el acceso a servicios de salud de calidad debería ser un derecho de todos los niños, niñas y adolescentes. Cada día, más de 10 adolescentes mueren por suicidio en América Latina y el Caribe. Eso es casi 4.200 suicidios de jóvenes por año. Al igual que la salud física, la salud mental es un derecho y debe considerarse como algo positivo: subyace a la capacidad humana de pensar, sentir, aprender, trabajar, construir relaciones significativas y contribuir a las comunidades y al mundo (UNICEF, 2022).

### *Factores Tecnológicos*

En las clínicas privadas la digitalización cada día es un factor que mejora la satisfacción del paciente con sistemas de turneros online y apps para obtener turnos o chatbots que responde a preguntas frecuentes de quienes asisten al centro de salud.

Una tecnología que viene ganando peso es el uso de canales digitales automatizados, como los llamados chatbots o las respuestas automáticas. Esto permite que una empresa pueda responder varias consultas de manera online, ya sea desde de un sitio web o con la aplicación WhatsApp.

Un ejemplo de esto se da en Mendoza en donde, hay por lo menos cinco centros médicos en Mendoza que aplican el sistema. Uno es el Centro Médico Terrazas, y desde allí Paula Barrera, parte de la administración, comentó que a través de WhatsApp y de su sitio web tienen más de 300 interacciones al día. Antes una persona podía estar un día entero para atender todos esos mensajes, y el sistema de chatbot les ayudó a agilizar la atención (Manini, 2022).

### *Factores ecológicos*

El desarrollo de terapias alternativas para mejorar la salud mental es cada día más frecuentes una de las más utilizada es la equino terapia que muestra resultados asombrosos en pacientes que parecían irrecuperables.

La equino terapia ayuda a mejorar la capacidad de atención y concentración, promueve el pensamiento preoperativo y permite desarrollar el respeto, la responsabilidad, la constancia y el amor hacia los animales. Tras la evaluación inicial, sabiendo cuáles son sus necesidades, se le deriva al terapeuta que determinará que método utilizará en las sesiones individuales o grupales para conseguir los objetivos terapéuticos. Las sesiones serán de unos 30 minutos, mínimo una vez por semana. "El objetivo a medio/largo plazo

es crear un centro especial de empleo con los propios usuarios de las terapias: limpiar los caballos, darles de comer o guías (Psiquiatría, 2021).

### *Factores Legales*

La salud mental está regulada en Argentina bajo la Ley 26.657 que es manifiesto de derecho a la protección de la salud mental, los trabajadores están dentro del convenio colectivo de trabajo 552/08, en la provincia de Córdoba la actividad está regulada mediante la Ley provincial 9.848 que es el régimen de la protección de la salud mental.

El segundo análisis por realizar será el que permite conocer cómo es el microentorno de la empresa mediante las 5 fuerzas de Michael Porter.

### *Rivalidad entre competidores*

La clínica Morra es una de las más prestigiosas dentro de la provincia de Córdoba y tiene una gran cantidad de pacientes, siendo los principales competidores los nosocomios San Nicolás y Saint Michele, que tienen sede en la capital de la Provincia de Córdoba.

### *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Contar con una clínica psiquiátrica requiere de un profesional médico que este a la dirección y regulación por parte del estado nacional y provincial motivo por el cual la probabilidad de ingresos de nuevos competidores es baja, teniendo la cuota de mercado cubierto.

### *Amenaza de ingreso de productos sustitutivos*

Al ser un servicio médico regulado la probabilidad de ingreso de productos sustitutos es nula debido a que no se puede reemplazar el protocolo médico.

### *Poder de negociación de los proveedores*

La negociación de los proveedores es baja debido a que los servicios profesionales están regulados por el colegio profesional y los medicamentos por el ministerio de salud.

### *Poder de negociación de los clientes*

En el caso de los clientes son los que toman la decisión del lugar en donde atenderse de acuerdo con la cartilla de su obra social, prepaga o particular, dependiendo de los planes y copagos motivo por el cual son quienes tienen el poder de negociación más alto.

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

### *Análisis FODA*

Tabla 1 – Matriz Foda

Fortalezas	Debilidades
Es una empresa con mayor antigüedad de la provincia	Carencia de un departamento de recursos humanos
Tienen un laboratorio de investigación clínica que le permite tener su propia medicación	Falta de planes de comunicación interna
Abordan las enfermedades con una vision interdisciplinaria	Mandos medios con un estilo de liderazgo reactivo
Oportunidades	Amenazas
Tener más centros de atención de guardia	Aumento de pacientes debido a la postpandemia
Diseñar procesos de autogestión para sus pacientes	Disminución de afiliados de la medicina prepaga producto de la crisis económica
	Retrasos en los pagos de PAMI

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el analisis FODA las principales ventajas competitivas que tiene ses contar con una larga trayectoria en el mercado en el que opera lo que hace que sea un referente en materia de salud mental atravesando a generaciones completas de Cordobeses que se atendieron en algun momento en el centro de salud. Y el contar con un laboratorio propio que le permite surtirse de la medicacion que sus pacientes necesitan o en su defecto poder crear nueva medicacion que mejoren la calidad de vida de sus pacientes.

Una de las oportunidades más importantes es poder contar con mayor cantidad de guardias 24hs. Algo que debería ser más comun como en otras instituciones, además de tecnologizar la atención de sus pacientes mediante la aplicación de tecnología que pueda mejorar la burocracia que tienen algunos de los centros de salud.

En relación a sus debilidades la falta de profesionales de recursos humanos hace que la organización no fluya y se generen problemas internos en cuanto a la vivencia de la cultura y que se sientan parte mediante procesos de capacitación que mejoren no solo las competencias de los enfermeros sino también de sus administrativos que es donde está el desvío más grande.

Otra de las cuentas pendientes de la organización es poder generar canales de comunicación que no solo difundan actividades o congresos sino más bien propiciando que la información importante de la institución llegue a todos los miembros sin ningún tipo de restricciones.

El aumento de pacientes a causa de la pandemia podría llegar a generar un colapso en la atención de pacientes, con turnos a largo plazo o la ocupación de camas que superen a las que tienen las instituciones de salud.

También puede llegar a tener serios problemas económicos si bajan las consultas por motivo de desafiliaciones a la medicina prepaga y los retrasos habituales de PAMI en la paga.

Desde la visión profesional de recursos humanos el no contar con un área de capital humano deja a la clínica en una situación desfavorable debido a que no hay gestión más que en el conjunto de profesionales médicos, haciendo parecer que los administrativos no forman parte de la institución.

El organigrama de la institución tiene un gran desarrollo de su área médica, pero no hay un coordinador de todas las áreas quedando supeditadas a la dirección quienes toman decisiones sobre todas las áreas.

Su población es de 180 colaboradores con formación profesional 60 de ellos técnicos y 47 con estudios secundarios, el resto universitarios, solamente se realizan procesos de selección estandarizados para el personal médico el resto está tercerizado por medio de una consultora, teniendo un proceso de inducción que está orientado a lograr la mayor eficiencia en la atención a los pacientes.

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, con 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.

La comunicación del Sanatorio se da por medios formales como el correo electrónico o memos solo al personal médico en relación con los nuevos procesos o forma de atención de los pacientes, el resto no recibe información con respecto a procesos de mejora.

Por último, no existe una gran división del trabajo solo esta se da en las más altas esferas de la organización en donde se deciden los procesos y procedimientos por adoptar dejando por fuera las necesidades del personal y esto es producto al estilo autocrático que se maneja en el sanatorio desde sus inicios con su fundador León Morra.

## Marco Teórico

En este apartado se abordan los ejes centrales del reporte de caso entre ellos los conceptos de comunicación interna, plan de comunicación y liderazgo coach.

### *Comunicación interna*

Fernández (1997)) define a la comunicación interna como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre ésta y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

Por su parte Antezana (2018), la define como el proceso intercomunicacional que se realiza al interior de las organizaciones a través de distintas formas y niveles, cuyos contenidos contribuyen al logro de sus objetivos y metas planteados, además asegura que por su naturaleza también la denominan comunicación organizacional. El autor destaca también que, este tipo de comunicación se orienta de tres formas y es necesario que se cumplan todas para que sea efectiva: comunicación lineal, comunicación ascendente y comunicación descendente.

Para Miño (2014) la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (pag.22)

### *Plan de comunicación*

Gruning y Hunt (1984) señalan que el plan de comunicación es un sistema estructurado cuyos miembros interactúan cara a cara o a través de canales y se comportan como si fueran un solo organismo. Además, aseguran que los resultados de la interacción dependen de lo que hace la organización y como los individuos reaccionan con ella.

De acuerdo con Garrido (2013), el plan de comunicación debe redefinir la visión de cada elemento que integra la organización, con el fin de incentivar en los colaboradores la construcción sinérgica de ideas, que potencien a la misma.

El plan de comunicación interna trata de crear una experiencia holística y positiva para los empleados, para que estos ingresen un en entramado que genere confianza, compromiso y lealtad (Aguilera , 2016)

Siguiendo con esta idea Rodríguez Ardura y Jiménez Zarco (2007) el plan de comunicación debe servir como guía de actuación, en donde se recogen el conjunto de políticas y acciones que se deben desarrollar y la manera en que éstas se tienen que ser coordinadas y ejecutadas para que la empresa pueda ofrecer una respuesta rápida y adecuada a los cambios del entorno. Por otro lado, se debe comprender que las normas se suelen establecer en el seno de los grupos de trabajo que se forman en las organizaciones y determinan su comportamiento.

### *Liderazgo Coach*

Según Casado (2011) el liderazgo coach se puede definir como el estilo en donde las personas los que ejercen el poder dentro de una organización actualizan sus competencias autocráticas para ser más democráticos buscando que la comunicación fluya tanto de forma descendente como ascendente enfocándose en que los colaboradores presten colaboración para maximizar su potencial de acuerdo con las tareas dadas, siendo el coach un líder motivador y visionario.

Para Garcia y Recas (2017) el liderazgo coach es una herramienta por medio de la cual los colaboradores fortalecen sus habilidades por medio de poderosas y exitosas conversaciones que los llevan al triunfo. El coach es quien debe orientar a sus subordinados a identificar sus fortalezas que los ayude a establecer un plan de acción con el cual pueda hacer frente a las posibles dificultades. El trabajador de la mano de un líder coach se realiza como un profesional más eficiente al transformar su modo de conducta y subsanar sus comportamientos no favorables. Tener conocimiento de coaching y aplicarlo afirma garantizar el triunfo de su gestión de la organización. Además, significa tener conocimiento de aquellos pasos en el cual una persona orienta a otra para mejorar y libere todo su potencial para mejorar sus respuestas.

Según Wiliams (2012) una de las características principales del líder coach es tener empatía, saber escuchar es una de las habilidades más valoradas por los trabajadores con respecto a su superior, sin embargo, al mismo tiempo, una de las habilidades que menos se dan en los puestos directivos. Se debe a que escuchar de forma profunda es muy difícil. En un líder coach, este rasgo es imprescindible.

De acuerdo con lo indicado por los autores la comunicación interna es concebida por los tres como un proceso que debe ser planificado en virtud de la transmisión de los mensajes de forma exitosa con la finalidad de poder mantenerlos informados y motivados.

En cuanto a los planes de comunicación la vision de los autores no es demasiada homogénea debido a que cada uno de ellos tiene una mirada particular para uno es un sistema

otro señala que es un elemento y el otro una experiencia, aunque coincidan en que es necesario tenerlo con la finalidad de estimular la participación y el compromiso de cada trabajador en su puesto para dar respuestas rápidas a nuevas realidades.

En lo que respecta al liderazgo coach existe una coincidencia en los autores al comprender que este propicia la mejora de las habilidades de una persona que se traducen dentro de una organización como una transformación de las competencias que estos poseen.

Pudiendo concluir que la comunicación interna es un proceso mediante el cual se buscan ordenar los mensajes que se emiten dentro de una empresa, debiendo existir un plan de comunicación que marque las directrices con respecto a la experiencia que viven los empleados, siendo el líder coach el responsable de generar retroalimentaciones con la finalidad de poder estimular al colaborador a establecer metas realistas que puedan ser cumplidas por el miembro de cada equipo de trabajo.

## **Diagnóstico y Discusión**

Teniendo en cuenta lo analizado se puede inferir que los problemas a los que se enfrenta el Sanatorio Morra son la falta de un plan de comunicación interna y formación de los directores y gerentes que permitan generar una sinergia entre los equipos de trabajo que están en el sanatorio, las casas de medio camino y los profesionales independientes debido a que no todos siguen las normas y procesos emitidos por la sede central.

Es importante que el Sanatorio pueda mejorar en estos aspectos porque necesita poder ordenar la gestión con sus pacientes y tener una organización más virtuosa de tal forma que quienes trabajan en ella puedan participar de la construcción de forma colectiva, buscando una verdadera cultura que los incluya y los perfeccione pudiendo compatibilizar su experiencia con sus necesidades. Si bien todos conocen cuáles son los objetivos de la compañía esto no garantiza que quienes estén los cumplan y mucho menos que quienes decidan irse se conviertan en detractores por la falta de desarrollo que tienen los empleados lo que tendrá como consecuencia no conseguir personal idóneo para los cargos a cubrir.

La relevancia que tiene la mejora de la comunicación y del liderazgo coach es lograr una ventaja competitiva sobre el resto de la industria debido a que el capital humano en la actualidad es un recurso fundamental para mejorar la imagen de una empresa, que si es correctamente gestionado se traduce en soluciones creativas e innovadoras a problemas comunes.

Vale la pena que el Sanatorio Morra diseñe un plan de comunicación que atienda la comunicación bidireccional e incorpore herramientas que fomenten la participación de los colaboradores para generar compromiso y mejorar sus ingresos netos en un 5 % gracias a la atención diferencial que se logre con esta actualización de las competencias de su personal.

## **Plan de implementacion**

### *Objetivo general*

Desarrollar un plan de comunicación interno que mejore la forma en que se gestiona la comunicación con su público interno y formar a los mandos medios del Sanatorio Morra en liderazgo coach para mejorar sus habilidades y obtener una mejora en las ganancias netas del 5 %.

### *Objetivos específicos*

1. Realizar reuniones bimestrales con los trabajadores y los asociados de la organización con la finalidad de escucharlos de forma presencial en los jardines de la institución.
2. Gestionar un boletín corporativo que refleje la información que la institución quiere brindar, que se enviaran a través del correo electrónico.
3. Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach para lograr mayores sinergias entre los equipos por medio de la Fundación Jean Sonet en las instalaciones del Sanatorio.

### *Alcances*

Geográfico: La implementacion afecta tanto al personal efectivo como contratados por el Sanatorio Morra, ubicado en la Av. Sagrada Familia S/N, Barrio Las Rosas, Provincia de Córdoba, República Argentina.

Temporal: la implementacion se realizará en el término de 4 meses, entre los meses de enero y abril de 2023.

### *Acciones*

#### *Gestion de reuniones bimestrales*

El Sanatorio Morra tiene dentro de su público interno dos áreas de influencia, el personal efectivo y los contratados que brindan servicios de sus domicilios, esta acción busca conocer los que piensan ambos mediante la implementacion de reuniones bimestrales que lleve a que cada jefe de área escuche lo que sus subordinados tiene para decir y contarles cuales son los proyectos de la institución a futuro, como así también mejorar la satisfacción de los colaboradores dándoles respuesta a sus requerimientos.

La eficiencia de las reuniones está en poder tener una escucha activa para saber lo que piensan y sienten los trabajadores y cuáles son las necesidades insatisfechas por la organización.

En estas reuniones se informarán los objetivos trazados para el bimestre tanto para el área profesional como también el administrativo, se conocerán las principales demandas de los clientes en relación con el libro de reclamos que existe en la institución, novedades sobre el desarrollo de las áreas, congresos, capacitaciones entre otros y los temas que propongan quienes asisten a la jornada.

Debido a que quienes conforman el Sanatorio Morra son personas con distintos intereses se realizarán estas teniendo presente la particularidad de cada público.

Las primeras serán realizadas por el responsable del servicio para los perfiles profesionales médicos, psiquiatras y psicólogos propios y contratados y tendrán como finalidad conocer cuáles son los requerimientos para la mejora de la atención al paciente debido a que son muchas las personas que asistirán se dividirán en grupos de no más de 15 personas para poder escucharlos a todos.

El otro grupo afectado serán los administrativos que tendrán la reunión con el jefe de administración en donde abordarán temas relacionados con la atención al paciente, reclamos en los libros de actas, información sobre coberturas médicas y nuevos procedimientos.

La duración será de no más de 2 horas y 30 minutos quedando todos los temas abordados en el libro de actas firmado por los asistentes a la reunión.

Para garantizar la efectividad de las reuniones se debe seguir el siguiente cronograma:

- Coordinar agenda con los profesionales de forma tal que no afecte al servicio (1 semana)
- Preparación de información a mostrar (1 semana)
- Realización de la reunión (1 semana)
- Retroalimentación de parte de los asistentes (1 semana)

El costo que tiene para el Sanatorio Morra implementar estas jornadas es de \$ 6.000 por reunión en concepto de servicio de refrigerio para los asistentes que serán divididos en 4 grupos dando un total de \$ 24.000 pesos bimestrales un total de \$ 48.000 en el tiempo de la implementación.

La evaluación se realizará teniendo en cuenta la satisfacción del cliente externo a quien se le enviará una encuesta de NPS para conocer el nivel de recomendación y atención recibida por parte de la organización.

#### *Desarrollo de boletín de novedades corporativo*

La segunda etapa del plan de implementación será la elaboración de un boletín de novedades que el Sanatorio Morra enviara a todos sus trabajadores por correo electrónico y en el mismo estarán las nuevas tendencias en la atención a los pacientes, novedades sociales como celebraciones de cumpleaños, casamientos, nacimientos, aniversarios entre otros, fechas de congresos, recomendaciones de cursos, posibilidades de crecimiento y toda información que sea necesaria comunicar.

La selección de la información a publicar será consensuada entre los jefes de servicio de la organización y los directores y el diseño será realizado por el área de marketing quien también será la responsable de la distribución.

Las ventajas que tiene para la mejora de la comunicación interna el boletín corporativo son las siguientes:

- Bajos costo de edición y difusión
- Logra una comunicación bilateral entre el emisor y el receptor
- Se elabora rápidamente al conocer la información importante a transmitir
- Lleva a que las personas rápidamente conozcan los objetivos de la compañía y las nuevas posibilidades de negocio.

Para lograr la efectividad del boletín se deberá seguir el siguiente cronograma:

1. Solicitar información a las distintas áreas (1 semana)
2. Consolidar la información y seleccionar la que se quiere transmitir (2 semanas)
3. Diseñar y enviar (1 semana)

En cuanto a los costos de implementación el envío del boletín se realizará mediante el servicio de Mailchimp que es una plataforma para envío de correos de forma masiva que tiene como ventaja que la organización pueda seguir en tiempo real cuantos correos fueron abiertos y leídos, como también el tiempo que transcurrió o si el archivo adjunto fue descargado.

Esta plataforma tiene un costo de 17 dólares mensuales que de acuerdo con el tipo de cambio actual según el BCRA (2022) la cotización del dólar para servicios digitales es de \$

319 da una inversión mensual de \$ 5.423 mensuales y en el tiempo de implementación da un total de \$ 21.692.

La evaluación de la efectividad de la implementación del boletín será mediante el panel de control esperando que el 60% de la organización realice la lectura y descarga del material enviado.

#### *Capacitación en liderazgo coach*

La última etapa del plan de implementación a realizarse en el Sanatorio Morra es la formación de los mandos medios que permite actualizar las competencias de quienes ejercen el poder y propiciar el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el crecimiento de los subordinados mediante la aplicación de feedback constructivos que potencien al capital humano.

El proceso de formación se realizará en los jardines de la institución de forma presencial, estando afectados directores, gerentes y jefes mediante la contratación de los servicios de la Fundación Jean Sonet que tiene sede en la provincia de Córdoba y brinda soluciones empresariales en materia de capacitación del personal.

Los objetivos trazados por la fundación para este curso es que las personas puedan a través de los conocimientos teóricos y prácticos mejorar la gestión de los equipos dirigiendo y coordinando acciones para lograr personas comprometidas influyéndolas de forma positiva.

La duración del plan de formación es de 8 jornadas con una duración cada encuentro de 2 horas (Anexo I- plan de formación).

Los beneficios que tiene para el Sanatorio Morra aplicar el liderazgo coach en sus mandos medios es reforzar las capacidades de cada empleado, fomentar el trabajo en equipo e identificar las potencialidades de cada persona dentro de la organización, poder tener flexibilidad para aceptar los cambios y generar relaciones de confianza entre el líder y los subordinados.

Las acciones específicas para realizar la formación de los mandos medios son las siguientes:

- Contratación de consultora (1 semana)
- Invitación a mandos medios (1 semana)
- Desarrollo del programa (1 semana)

➤ Evaluación (1 semana)

El costo del programa de formación es de \$ 35.000 por asistente la cantidad de personas a participar son 8 lo que da un total de \$ 280.000 más el refrigerio de \$ 60.000 para las 8 jornadas da una inversión de \$ 340.000.

La evaluación estará dada por el certificado de aprobación de cada uno de los módulos por parte de los asistentes que se realizaran en una ceremonia formal luego de finalizado.

*Marco de tiempo de la implementacion*

Tabla 2- Diagrama de Gantt

Acción/ Mes	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Coordinación de acciones	■															
Preparación de la información		■														
Realización de la reunión			■													
Retroalimentación de los asistentes				■												
Solicitud de información					■											
Consolidación de la información						■	■									
Diseño y envío								■								
Contratación de la consultora						■										
Invitación a mandos medios							■									
Desarrollo del programa									■	■	■	■	■	■	■	■
Evaluación																■

Fuente: elaboración propia

*Evaluación del impacto de la implementacion*

El impacto de la implementación se mide teniendo en cuenta el resultado del retorno de inversión que es un indicador financiero que se realiza teniendo en cuenta el beneficio por obtener y los costos del proyecto.

De acuerdo con la información presentada por el Sanatorio Morra el último balance es de 2018 con unas ganancias netas por \$ 5.423.325,81 que serán indexadas teniendo en cuenta los índices de inflación difundidos por el INDEC (2022)

- Último ejercicio 2018- \$ 5.423.325,81
- Inflación 2019 – 53,8% - \$ 8.341.075,09

- Inflación 2020 – 36,1% - \$ 11.352.203,19
- Inflación 2021 – 50,9 % - \$ 17.130.635,04
- Inflación a octubre de 2022 – 66,1 % - \$ 30.412.873,19
- Beneficio por obtener 5 % - \$ 1.520.643,13

Los costos del proyecto son

- Reuniones bimestrales - \$ 48.000
- Boletín de novedades - \$ 21. 692
- Capacitación en liderazgo coach - \$ 340.000
- Costo total - \$ 409.692

Cálculo del retorno de inversión

Beneficio por obtener – Costo			
Costo		X 100	
\$ 1.520.643,13 - \$ 409.692		X 100	271%
\$ 409.692			

El resultado obtenido de 271 % significa que el sanatorio Morra por cada peso que invierta obtendrá \$ 2,71

## Conclusiones

Se puede concluir que los problemas detectados inicialmente en el Sanatorio Morra fueron resueltos con el plan de acción presentado en donde se pretende que los trabajadores de la institución sean informados fehacientemente sobre el desarrollo de la clínica y buscando mayor sinergia con el personal contratado a quien normalmente la dirección no le hace un seguimiento y no atiende sus necesidades. La finalidad de mejorar la gestión de los mandos medios apunta a provocar procesos más asertivos en los equipos y más compromiso por brindar los más altos estándares de calidad en los servicios prestados.

El liderazgo coach y la comunicación interna son dos pilares que el Sanatorio Morra tenía descuidado, debido a que no es entendido como un elemento estratégico, este trabajo demuestra que no solo son importantes sino también vitales debido a que provocan una organización más ágil, preparada para los cambios y abierta a explorar nuevas posibilidades, debido a que el capital humano se vuelve esencial en la vida de la empresa.

El principal aporte que genera el reporte de caso a esta institución es la demostración que todos los agentes de una empresa son importantes y que es necesario escucharlos si realmente quieren generar cambios profundos y la creación de un espíritu compartido que no solo sea vivenciado sino también que se exprese en toda la comunidad, siendo un sinónimo de mejora continua y aprovechamiento de oportunidades.

### *Recomendaciones*

Se recomienda que el Sanatorio Morra incorpore a su organigrama un área de talento humano para enriquecer los puestos de trabajo y contar con políticas que el personal deba cumplir.

También deberán reorganizar las modalidades de contratación debido a que tienen un poco división de tareas y profesionalizar sus puestos administrativos.

Es menester que la organización apueste por cursos de capacitación para todo su personal y que no solamente involucre al personal médico.

Por último se recomienda adosar a su página web la posibilidad de obtener turnos para descomprimir las recepciones.

## Bibliografía

- Aguilera , J. (2016). *Gerencia integral de la comunicacion* . Bogota: ECOE.
- Antezana, E. (2018). *El proceso intercomunicacional*. ESAN.
- Braun, G. (2018). *La falta de comunicación interna en una PYME del partido de General San Martin*. Buenos Aires: Universidad de San Martin. Obtenido de La falta de comunicación interna en una PYME del partido de General San Martin
- Caeme. (1 de Junio de 2021). <https://www.caeme.org.ar>. Obtenido de <https://www.caeme.org.ar>: <https://www.caeme.org.ar/el-otro-impacto-del-covid-las-consecuencias-en-la-salud-mental/>
- Casado , J. (2011). *El Mantra del talento* . Barcelona: Deusto.
- Fernandez Collado , C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. Mexico : Trillas .
- Garcia , B., & Recas , L. (2017). *Coaching y liderazgo personal*. Madrid: MEES.
- Garrido, M. (2013). *Comunicacion estrategica*. Barcelona: Gestion .
- Gruning, J., & Hunt , T. (1984). *Managing public relations*. Neva York: Winston.
- Lomagno, N. (22 de Mayo de 2022). <https://www.tiempoar.com.ar>. Obtenido de <https://www.tiempoar.com.ar>: <https://www.tiempoar.com.ar/economia/suben-las-cuotas-de-la-salud-privada-pero-ni-asi-las-prepagas-salen-de-su-actual-quebranto/>
- Manini, M. (12 de Febero de 2022). <https://www.losandes.com.ar>. Obtenido de <https://www.losandes.com.ar>: <https://www.losandes.com.ar/economia/en-mendoza-crece-el-uso-de-chatbots-en-el-sector-de-la-salud/>
- Ministerio de Salud de la Nacion . (25 de Abril de 2022). <https://www.casarosada.gob.ar>. Obtenido de <https://www.casarosada.gob.ar>: <https://www.casarosada.gob.ar/informacion/actividad-oficial/9-noticias/48683-estrategia-federal-de-abordaje-integral-de-la-salud-mental>
- Miño, D. (2014). *Evolucion de la comunicacion interna*. Madrid : Diaz de Santos .
- Psiquiatria. (28 de Noviembre de 2021). <https://psiquiatria.com/>. Obtenido de <https://psiquiatria.com/>: <https://psiquiatria.com/tratamientos/la-equinoterapia-mejora-el-estado-emocional-cognitivo-y-psicomotriz-de-los-pacientes-con-trastornos->

psiquicos/#:~:text=MEJORA%20LA%20CAPACIDAD%20DE%20CONCENTRAC  
I%C3%93N,el%20amor%20hacia%20los%20animales.

Rodriguez Ardura, I., & Jimenez Zarco, A. (2007). *comunicacion e imagen corporativa* .  
Barcelona: UOC.

UNICEF. (27 de Julio de 2022). <https://www.unicef.org>. Obtenido de <https://www.unicef.org>:  
[https://www.unicef.org/lac/6-efectos-de-la-pandemia-en-la-salud-mental-de-  
adolescentes-y-jovenes](https://www.unicef.org/lac/6-efectos-de-la-pandemia-en-la-salud-mental-de-adolescentes-y-jovenes)

Wiliams, A. (2012). *Coach*. Nevada: Rereleased.

## **Anexos**

### *Anexo I - Curso de liderazgo coach*

Módulo I. ¿Que es liderazgo? Tipos de líderes, comportamientos, aspectos positivos y negativos, influencia, inteligencia emocional.

Módulo II. Test personal estilo liderazgo, plan de desarrollo individual.

Módulo III. ¿Que es el coaching? Porque utilizar el coaching , en que situaciones, gestión del cambio, aprendizajes , como enfocarnos a nuestras fortalezas. Practica individua con caso real de coaching.