

Universidad Siglo XXI

Trabajo Final de Grado



Plan de Comunicación Interna y Formación de líderes coach destinada a la generación de una organización Saludable en el Sanatorio “Prof. León S. Morra”

Alumno: Álvaro Darío Lazet.

D.N.I.: 29.189.331

Legajo: VRHU020985

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

Método: Reporte de caso.

Directora de TFG: Natalia Gambino.

Lugar: Córdoba, Argentina.

Año: 2023

Resumen

El presente trabajo final de grado se centró en la institución psiquiátrica Morra, como respuesta a las necesidades que presenta la organización: falta de profesionalización de la gestión de los recursos humanos, fallo de gestión de la comunicación interna y una necesidad de complementar competencias de liderazgo en mandos medio y gerencia. Con ese horizonte, se dio análisis sobre las teorías más influyentes y posturas académicas alineadas con este caso, y se confeccionó un plan de acción a medida, que busca constituir un departamento de recursos humanos, un gabinete de psicología organizacional positiva y llevar adelante un plan de capacitación en liderazgo coach para mandos medios y gerentes de la institución. Este plan contempla un incremento de ingresos de un 3%.

Palabras claves: departamento de recursos humanos, comunicación interna, psicología organizacional positiva y liderazgo coach.

Abstract

This final degree work focused on the Morra psychiatric institution, as a response to the needs presented by the organization: lack of professionalization of human resources management, failure of internal communication management and a need to complement leadership skills in middle management and management. With this in mind, an analysis was made of the most influential theories and academic positions aligned with this case, and a customized action plan was drawn up, which seeks to set up a human resources department, a positive organizational psychology office and to carry out a training plan in leadership coaching for middle managers and managers of the institution. This plan contemplates a 3% increase in revenues.

Key words: human resources department, internal communication, positive organizational psychology and leadership coach.

Índice

Introducción	4
Análisis de situación	7
Marco Teórico	15
Departamento de recursos humanos	15
Comunicación Interna	15
Comunicación digital	16
Psicología Organizacional Positiva	16
Organización Saludable	17
Liderazgo Coach	17
Diagnóstico	19
Conclusión diagnóstica	20
Plan de implementación	21
Objetivo General	21
Objetivos Específicos	21
Alcance	21
Acciones	22
Marco temporal de la implementación	27
Evaluación del impacto económico	27
Conclusión	29
Recomendaciones	30
Bibliografía	31
Anexos	33
Anexo I	
Anexo II	
Anexo III	
Anexo IV	
Anexo V	
Anexo VI	
Anexo VII	
Anexo VII	

Introducción

El siguiente trabajo final oficia sobre un reporte de caso que aborda la situación de la clínica psiquiátrica Sanatorio Prof. León Morra. El aporte de esta investigación está enfocado desde la perspectiva de la gestión de los recursos humanos, auxiliada por conceptos fundamentales aportados desde la teoría de la Psicología Organizacional Positiva (POP).

La historia de la institución es curiosa y sorprende en varios momentos de su evolución por el carácter innovador, pujante y visionario de las figuras que la fueron impulsando. En 1927, la institución privada, comienza a desenvolverse en la ciudad de Córdoba en servicios de salud mental. Su fundador, el prolífico León Sebastián Morra, se había laureado en Farmacia y Medicina, acuñando buen saber en ciencias de la salud. También estuvo ligado a la Universidad de Córdoba, como profesor y luego, como rector, y esta relación estrecha con el academicismo va a dejar su impronta en el Sanatorio.

Desde su fundación, la organización fue dirigida con un horizonte adaptativo que fue adecuando sus capacidades de atención e incluso su denominación (cambiando de asilo a hospital), para poder ajustarse mejor a la muestra de pacientes a la que contemplaba. En 1960, trasladó su centro de atención al barrio Urca, donde adquirieron un predio de 15.000 m², para dar lugar al espíritu de crecimiento que imbuía la institución. Dos de los grandes logros en sus comienzos, que denota el espíritu con el que se encaró esta institución psiquiátrica, fue la de lograr cambiar la designación que tenían los pacientes psiquiátricos de “Alienadas” por “insanos”; y la eliminación de medios violentos en el tratamiento psiquiátrico.

En el año 2000, respondiendo a un aumento en la demanda de atención, se inauguró el servicio de hospital de día, que auspicia de estadio intermedio entre la fase de internación y la de externación. A la par de esta expansión, la nómina de empleados se incrementó, naturalmente.

En el año 2003, se produce el deceso del fundador, y sus hijos, Carlos y León, asumieron, juntos, el peso de la dirección del sanatorio. La nueva generación de Morra, formados en medicina como su padre y con un amplio background como becarios de investigación del Conicet, continuaron acarreado la llama de la innovación y la mejora continua, impulsando nuevos cambios en busca de la excelencia, que es la insignia que caracteriza su servicio. Un aspecto por destacar es el área

de influencia del sanatorio Morra, que abarca la totalidad de la provincia de Córdoba, e incluso existe un porcentaje del 10% de pacientes que emigran de otras provincias. Para ello, la estructura interna del servicio se fue compartimentalizando en siete áreas, que contienen en forma directa 97 empleados, y una batería de profesionales independientes que auxilian la prestación, sumando otros 190 trabajadores de la salud.

Analizando la evolución del sanatorio, la importancia del territorio que cubre y contemplando la impronta humana y profesional que su fundador y sus actuales directivos se esforzaron por imprimir, se remarca que a pesar de la visible evolución y expansión, la organización tiene pendiente el desarrollo de un departamento de recursos humanos que contemple y acompañe este desarrollo, apuntalando falencias que se evidencian en ella como: falta de comunicación interna, apropiar la verticalidad de su organigrama (Ver Anexo 1: organigrama), instrucción en liderazgo coach de sus gerentes y mandos medios, gestión organizada de sus recursos humanos y creación de un gabinete psicología Organizacional Positiva (Gabinete POP) que abogue por el bienestar del equipo de profesionales, encarrilando el sanatorio finalmente a la categorización de organización saludable.

Es objetivo de este trabajo, aportar las bondades de la constitución de un departamento de recursos humanos que contenga, a su vez, un gabinete de profesionales que vele por la seguridad psicológica del plantel de profesionales, aumentando la comunicación interna entre sectores, para dar relevancia y atención a los problemas, con intención anticipatoria y no paliativa.

La necesidad creciente de cuidar los recursos humanos, que se desempeñan en el frente de la salud, dejó grandes marcas del qué hacer en los registros postpandemia. En estos menesteres, el primer antecedente fue proporcionado por el trabajo “*comunicación interna y abordaje de los conflictos en el sector de enfermería*” conducido por los licenciados Bravo y González-Argote (2021), en la ciudad autónoma de Buenos Aires. La investigación que se desarrolla pormenorizó el detalle de la relación que existe entre la comunicación interna y el *manejo de conflictos* que se presentan entre los colaboradores y la coordinación de enfermería de un Servicio de Alta Complejidad Coronaria, que es extrapolable a nuestra institución.

Dada la mención de que se ha detectado la necesidad de formación en liderazgo coach sobre gerencia y mandos medios, este *manejo de conflictos* produce una conexión con el saber que provee, y que se utiliza como segundo antecedente, la Licenciada en Psicología María Gómez

(2022) en “*Cultura Organizacional enfocada en el desarrollo de habilidades sociales, en los colaboradores del Sanatorio León S. Morra*” donde conecta que “tener la posibilidad de brindar estrategias de bienestar para los empleados, o brindar beneficios referidos a la capacitación, por ejemplo, da resultados positivos para toda la comunidad de una empresa”. (p. 5).

El manejo de conflictos y el bienestar a través del mejoramiento de vínculos son socios obligados del concepto que proponemos desarrollar que es el de Organización Saludable, que junto con la Psicología Organizacional Positiva (POP) y el método HERO, acuñado por Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens (2014); donde a través de las organizaciones saludables se pueden cumplir al mismo tiempo su misión y desarrollo, el aprendizaje, crecimiento y salud de los trabajadores y que la Licenciada Brandi (2019) baja a nivel nacional en su investigación cualitativa sita en la provincia de Mendoza, donde es utilizado como referencia por este trabajo. Desde las bases de las catedráticas españolas, Brandi (2019) coincide que las organizaciones positivas son aquellas que cuentan con recursos que hacen el trabajo de los empleados más saludables.

Sin duda, el repertorio de esta propuesta no puede estar completo sin la ejecución de un programa de liderazgo coach que, volviendo y reafirmando, despliegue bases para el dialogo y el mejoramiento y sinceramiento de los vínculos laborales. Estas herramientas harán más fluida las relaciones, los procesos y la comunicación y según Alvaro e Hijós (2020)

Lo que se busca mediante este proceso de diseño es la oportunidad de convertirse en un ser abierto a nuevos desafíos, dotado de más posibilidades y capacitado para obtener el mejor desempeño, un ser con altos niveles de competitividad, eficiencia y productividad, en suma, un ser provisto de las herramientas necesarias para alcanzar metas concretas en el contexto del mundo actual. (p. 104).

El Sanatorio Morra, es sinónimo de excelencia y profesionalismo, y es fundamental desarrollar estructuras profesionalizadas en recursos humanos que tracen un plan de comunicación interna que subsane sus problemas dialógicos, y por ende mejorar como servicio a la comunidad. También, es imprescindible brindar formación en liderazgo para que desde la gerencia y los mandos medios se produzca una alineación hacia el camino de la organización saludable.

Análisis de Situación

El sanatorio objeto de este trabajo es una institución privada de salud mental fundada en 1927 que desde sus comienzos se enfocó en abordar las enfermedades neuropsiquiátricas en la modalidad de internación, tal como lo demandaban las prácticas profesionales de la época. Desde entonces, sus directivos se han esforzado por evolucionar y adaptarse a los cambios en la atención médica y psicológica para brindar una mejor calidad de vida a sus pacientes.

Los tempranos comienzos del instituto lo posicionan muy por encima de sus competidores de nicho y le colocan en un contexto de renombre institucional.

La institución tiene una *misión*:

Llevar adelante la tarea de generar una mejor calidad de vida para sus pacientes desde la prevención, el tratamiento y la asistencia; para su recuperación personal y su reinserción en los distintos ámbitos. Las principales herramientas de esta institución son el compromiso con la persona, la capacitación junto a la investigación constante y el compromiso humano de sus profesionales, todo enmarcado en un entorno contenedor. (León Morra, Canvas - UES21 p.6).

El sanatorio tiene un constante desafío por permanecer a la vanguardia de este rubro y mantener su imagen de excelencia.

No es menor destacar que el área de influencia cubre toda la provincia de Córdoba y hasta recibe pacientes de otras provincias. Para ello, se han incorporado técnicas del mundo tecnológico para desarrollar historias clínicas digitales, que facilitan y agilizan la atención, las consultas y el entrecruzamiento de datos. “Todos los profesionales se adaptaron rápidamente: los psiquiatras, los psicólogos, los nutricionistas, los terapeutas, los laborterapistas, los profesores de recreación, los médicos clínicos, los neurólogos, cada especialidad tiene un apartado en esta historia clínica”. (Carlos Morra. Canvas – UES21. p.4) También, en 2019 se incorporó el novedoso servicio telemedicina ingresando con fuerza en el rubro de medicina virtual. En estos menesteres, también se le adjudicó el título de “centro de salud polivalente” por el Ministerio de Salud de la provincia de Córdoba, por sus labores dedicadas a pacientes psiquiátricos que padecen enfermedades terminales.

En lo respectivo a su *visión*, la misma reza: “la inserción, rehabilitación, recuperación y resocialización de las personas con padecimiento mental”. (Prof. León S. Morra. Canvas – UES21. p.21). Para sostener este objetivo, la institución realiza una labor organizada desde varios puntos:

- La selección del personal profesional y técnico es realizada teniendo en cuenta antecedentes y por entrevista personal.
- También se brinda capacitación con el fin de lograr mayor eficiencia en la atención de pacientes.
- El personal de enfermería idóneo recibió capacitación universitaria específica en salud mental y se realizó el convenio de pasantías de la cátedra de Salud Mental de la Escuela de Enfermería de la UNC, que continúa vigente.
- La Fundación Morra (creada en 1998) capacita a profesionales y brinda información a familiares y asistencia gratuita a la comunidad en problemas, como trastornos obsesivo-compulsivos, trastornos de ansiedad generalizada y fobia social, entre otros.
- En el área de Psicología, se desarrollan actividades de supervisión y capacitación y se realizan cursos de posgrado en psicopatología clínica con práctica supervisada, con dos años de duración.
- Desde hace más de una década, se implementó la Residencia Médica en Psiquiatría, con cuatro años de duración, de la que han egresado más de 50 médicos. La carrera de formación de especialistas en psiquiatría con sistema de residencia ha brindado formación a más de 250 alumnos provenientes de distintas provincias.
- Se creó el primer centro formador de acompañantes terapéuticos con prácticas institucionales en las áreas de internación, ambulatoria y domiciliaria. Hasta el presente se han formado más de 400 profesionales.

El sanatorio también dedica parte de sus esfuerzos a la investigación científica. La institución lleva adelante más de cincuenta protocolos de investigación con psicofármacos y más de 100 protocolos de investigación epidemiológica en la institución. Estas actividades cuentan con la supervisión de un Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos, que de acuerdo con lo que se establece la legislación de la provincia de Córdoba, fue autorizado por el Consejo de Evaluación Ética de Investigación en Salud (COEIS), dependiente del Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba.

A continuación, se procederá a detallar los análisis pormenorizados que contienen al macroentorno con la herramienta PESTEL, y al microentorno con el análisis de las cinco fuerzas de PORTER y análisis FODA.

Análisis Pestel

Factor Político

En el año 2023 será un año donde se celebren las próximas elecciones presidenciales. La dupla Fernández - Fernández de Kirchner, encara la etapa final de su mandato con serias irregularidades en materia económica, social y política (Infobae, 2023). La falta de fidelización y una gran polarización de la opinión pública hacen que la figura presidencial llegue debilitada y sin mucho apoyo político, luego de varios desencuentros entre la vicepresidenta y Alberto Fernández. Esta inestabilidad abre un abanico de posibilidades en forma de candidatos de todo tipo de extracción política, y donde no se colocan favoritos en las encuestas los actuales mandatarios.

Factor Económico

Los índices de pobreza, y desocupación están alcanzando niveles récord, mientras que la inflación desenfrenada y la escalada del valor del dólar, producen un gran daño en los estamentos sociales más bajos de la sociedad (Indec, 2022).

La gran pérdida del poder adquisitivo de las personas, repercuten en sus decisiones al momento de administrar su capital y cada vez menos personas disponen de los medios para afrontar de manera digna sus problemas de salud. La línea de pobreza se ha profundizado y cada vez más persona asalariadas, viven con sueldos que no cubren la canasta básica.

A nivel macroeconómico, la argentina espera recibir un influjo de dólares del sector agro, con el que negocia permanentemente, y la adquisición de dólares, sigue restringida, como así también, esto introduce inconvenientes y demora para empresas que necesitan importar o exportar bienes.

Factor Social

El período post pandemia dejó una clara medida de lo importante de la salud mental y lo frágil de su estructura en situaciones de crisis sanitaria. En este sentido, este es un punto que favorece plenamente y realza la figura de ayuda y contención que ofrece la institución.

La sociedad en general está aguantando los embates de una economía herida desde la pandemia y que no tiene signos de mejora en los próximos años. Hay un marcado éxodo de profesionales (Cepal, 2022) hacia el exterior que va quitando, poco a poco, la capacidad técnica que fue formada y forjada en el país.

Factor Tecnológico

En estas circunstancias, está irrumpiendo en la sociedad el fenómeno de las inteligencias artificiales en las organizaciones (La Nación, 2023). Si bien, aún en el mercado local es un cambio muy reciente, es indudable que este tipo de tecnología no va a pasar sin dejar su huella en cada una de las organizaciones, en mayor o menor medida. Esta nueva vertiente digital, provee grandes avances en el desarrollo de servicios y decisiones estratégicas. Parte de lo que ya sucede en países más avanzado, tendrá su lugar aquí más tarde que temprano, habida cuenta de lo que sucedió con la aparición revolucionaria del internet en su momento.

A su modo, el sanatorio Morra ha incursionado exitosamente en materia tecnológica al migrar en 2018 las historias clínicas antiguas por su contrapartida digital. Si bien también mantienen un portal informativo en la web, el mismo es aún precario y no tiene pulida una experiencia de usuario más amigable.

Factor Ecológico

Las organizaciones que están cada vez más alineadas con el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), entendida como la Obligación implicada, impuesta o reconocida por parte de los administradores, al actuar en su capacidad oficial, de atender o proteger los intereses de grupos distintos de ellos mismos. Esto determina la responsabilidad con la que una organización actúa con el medio ambiente que la rodea y como educa éticamente a sus recursos humanos, para cumplimentar esto, como por ejemplo el reciclaje, trato ético de pacientes, etc. La institución respeta todas las normativas vigentes asociadas a organismos de salud (Ministerio de Salud, 2020)

Factor Legal

Siendo una institución de salud psiquiátrica, se encuentra enmarcada en las leyes nacionales y provinciales.

- Ley 26657 – Ley nacional de salud mental. (Infoleg, 2010)

- Ley 9848 – Ley de salud mental de la provincia de Córdoba. (Ministerio de justicia de Córdoba, 2009)

También hay que resaltar que existe una ley de Derechos del Paciente en su Relación con los Profesionales e Instituciones de la Salud Ley 26529.

- Convenio Colectivo de Trabajo 122/75 – Para personal administrativo, técnico y de maestranza de Clínicas, Sanatorios, Institutos con Internación, Establecimientos Geriátricos y Sanatorios de Neuropsiquiatría. (Fatsa, 2022)

Las cinco fuerzas de Porter

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Este poder es francamente bajo. La dificultad de montar un servicio de calidad en poco tiempo y la alta inversión que solicita para estar a la altura de la institución, lo convierte en una amenaza mínima. Constituir un servicio que rivalice con el Sanatorio, requiere tiempo y mucha inversión, y su inserción en el rubro, será lenta.

2. Poder negociador de los clientes

Para analizar esta fuerza tenemos en cuenta la oferta que hay en el rubro y la capacidad de elección de las familias que buscan este tipo de atención médica. Hay otras tres clínicas en la misma área de cobertura.

Teniendo en cuenta el territorio y el renombre consolidado que ostenta el sanatorio Morra, el poder de negociación de los clientes es bajo. Esta institución, además, posee más renombre y experiencia que sus rivales, lo que la destaca aún más como opción para los futuros clientes.

3. Amenaza de productos sustitutos

Hasta el momento, no hay sustitutos aprobados ni planes gubernamentales establecidos para sustituir la terapia psiquiátrica ni la medicación prescrita por profesionales de la salud, para las dolencias mentales. Esta amenaza es baja.

4. Poder de negociación con los proveedores

En cuanto a la negociación con farmacéuticas y obras sociales, el poder de negociación de la institución es bajo, dado, en primera instancia, el peso y la importancia de la corporaciones farmacéuticas y por el otro, obras sociales, donde todo se encuentra regulado por el marco gubernamental.

En cuanto a proveedores de insumos, al haber mucha competencia en el rubro, ostenta un poder de negociación alto, dada la importancia del volumen de compra.

5. Rivalidad entre competidores

Además del Sanatorio Morra, otras tres instituciones psiquiátricas se reparten la totalidad del territorio cordobés y aún quedan oportunidades de recibir pacientes de provincias aledañas. Esta organización es la más grande y la más prestigiosa, por lo tanto el poder de rivalidad entre competidores es bajo.

Análisis FODA – Fortalezas. Oportunidades. Debilidades. Amenazas

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Poseen el servicio con mayor renombre de la provincia en psiquiatría ➔ Tienen la mayor experiencia, dada su antigüedad. ➔ Tienen mentalidad innovadora y adaptativa. ➔ Recursos humanos entrenados y capacitados ➔ Poseen capacidad de escuela y forman muchos profesionales anualmente. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Realizan investigaciones que mantienen lazos importantes con farmacéuticas. También atraen investigadores ➔ Poseen el servicio con mayor renombre de la provincia en psiquiatría ➔ Es una institución avalada por su prestigio que puede emprender y expandirse. ➔ Existen políticas de salud pública que la apoya.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ No tienen un departamento de recursos humanos, tras lo cual se desprenden varios problemas. ➔ No tiene un plan de comunicación interna. ➔ No tienen implementados planes estratégicos de capacitación ➔ Problemas de capacitación en liderazgo coach para mandos medios y directivos 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ No haber generado crecimiento en sectores claves como IT y recursos humanos, produce migraciones hacia organizaciones más interesantes. ➔ La inestabilidad económica y política del país. ➔ Éxodo de profesionales buscando mejores oportunidades, tanto a distancia como fuera del país.

Figura 1: FODA Sanatorio Morra. Fuente: Elaboración propia.

El sanatorio Morra posee una posición privilegiada en el rubro en el que se desempeña y su antigüedad y excelencia, les brindan buenas herramientas para expandirse o aumentar sus unidades de negocios.

Sin embargo, a pesar del volumen e importancia de esta organización, impera una estructura verticalista que, a priori, no tiene problemas en el descenso de la comunicación, pero carece de

canales que fomenten la conexión interdepartamental, y que construyan un mejor ambiente interdisciplinario.

Aún más, dentro de esta estructura no se ha fomentado la búsqueda de tipos de liderazgo, ni la capacitación en liderazgo coach necesaria para proveer a mandos medios y gerentes, las competencias blandas necesarias para mantener cohesionada la fuerza laboral, ni para llevar adelante programas de motivación del personal.

La falta de estrategia en el área de gestión de recursos humano, según el análisis FODA llevado a cabo, se evidencia, no solo en las comentadas competencias blandas, si no también, en los procesos basales que un departamento de esta área llevaría a cabo naturalmente: selección, reclutamiento e inducción del personal.

Dado que la clínica viene desarrollándose hace muchos años, existe un recurso administrativo que de alguna manera improvisa estas faltantes desde la gestión de los recursos humano, pero aun así, no se llevan registros de indicadores de control ni se aportan datos sensibles que nos aporten un entendimiento de la situación en la que se encuentran los colaboradores en la organización. No se presentan datos asociados al respecto de rotación de personal, encuestas de salida, satisfacción del empleado, evaluaciones 180° o 360° que auxilien en un mapeo de la situación.

Esta falta de estrategia para con la gestión de los recursos humanos, sumada la falta de un plan de comunicación interna que establezca los pertinentes canales de comunicación, conlleva a que se ignore el estado de las relaciones laborales, aumentando el malestar, los conflictos y las posibles rotaciones.

El trabajador de la salud se desempeña en un rubro muy sensible donde entran en juego las emociones, sensibilidades y empatías, y este descuido por parte de la institución deja expuesto a que los conflictos personales de cualquier índole terminen en una desvinculación con rumbo a organizaciones más adaptadas y comprensivas.

La organización posee un presente saludable, bajo la lupa económica, y como se ha ido mostrando en el desarrollo de la herramienta de Porter, no tiene competidores de peso que hagan peligrar su operación en el corto y mediano plazo.

La posición del sanatorio es firme en lo que respecta al análisis macro y micro, con la excepción antes mencionada de la falta de planificación en materia de gestión de los recursos humanos. Este detalle, es el punto donde se detecta el eslabón más débil y que puede afectar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Un manejo descuidado de los colaboradores puede producir rotación de personal, buscando organizaciones más comprensivas, mejor adaptadas a las necesidades personales y generando vacíos en la nómina que dificulten brindar la atención que la institución espera dar a la comunidad. También hay que mencionar la pérdidas económicas que se generan al perderse los esfuerzos formativos que el sanatorio brinda a su personal.

Marco Teórico

En el presente trabajo se abordan conceptos que fueron utilizados para el desarrollo de este: departamento de recursos humanos, comunicación interna, comunicación digital, psicología organizacional positiva, organización saludable, y liderazgo coach.

Departamento de recursos humanos

Martha Alles (2012) comienza definiéndolo como “la dirección, gerencia o división responsable de todas las funciones organizacionales relacionadas con las personas” (p.28). Gary Dessler (2009) establece que “la administración estratégica de recursos humanos implica formular y ejecutar sistemas de recursos humanos que produzcan *empleados con las habilidades y conductas que la compañía requiere* para alcanzar sus metas estratégicas” (p.97). Es natural entender que el departamento de recursos humanos sostiene estas funciones organizacionales, ejecutando estos sistemas sobre los rieles de la estrategia organizacional sobre la cual debe alinearse.

En más profundidad, Dessler (2009) extiende sobre las funciones del departamento:

El proceso básico para ajustar las estrategias y acciones de recursos humanos a la estrategia de negocios está compuesto de cuatro pasos: formular la estrategia de negocios, identificar las conductas de la fuerza laboral (empleados) que son necesarias para producir los resultados que ayudarán a la empresa a alcanzar sus metas estratégicas, formular políticas y acciones estratégicas de recursos humanos para promover empleados con estas conductas y desarrollar medidas (indicadores) para evaluar el desempeño del departamento de recursos humanos (p.98).

Comunicación interna

Podemos entender la comunicación como Michael Ritter (2008) propone:

Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones (p.6).

De lo general a lo particular, la comunicación interna, según Brandolin, Gonzales Frigoli y Hopkins (2009), es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo. (Brandolin, González, Hopkins, 2009, p.25).

Y dado como enseña Paul Capriotti que la gestión de comunicación pretende desarrollar el propósito estratégico de comunicación establecido en la entidad, para contribuir a lograr sus fines globales, mediante el ajuste de sus intereses con aquellos de los públicos (Capriotti, 2021, p.40) es necesario que todo esto sea llevado adelante por un departamento avocado estratégicamente para que estos fines organizacionales lleguen a cumplirse sin comprometer la integridad de los colaboradores.

Comunicación Digital

Cuando hablamos de comunicación digital, hablamos de comunicación 2.0, término que involucra un entorno creado por la aparición y desarrollo de las redes sociales. Esta construcción dialógica digital se llevará a cabo con un gestor de redes sociales corporativas que permite desarrollar innovadores diseños, dar mayor accesibilidad, permitir la participación con facilidad, brindar interacción y acceder al conocimiento de la opinión de los usuarios de forma directa e instantánea. Iñaki Bustínduy (2010) en “La comunicación interna en las organizaciones 2.0” aclara que estamos ante una manera diferente de vivir, un nuevo concepto de entender la relación con las personas y una manera idiosincrática de organizarse socialmente (p.18).

Psicología Organizacional Positiva

La psicología positiva ha sido definida como el estudio científico del funcionamiento humano óptimo. (Seligman y Csikszentmihalyi, 1999).

Salanova (2009) sobre la falta de adaptación concluye que:

Las sociedades están cambiando rápidamente y con ellas también cambian las organizaciones estos cambios organizacionales a su vez impactan en los puestos de trabajo y por lo tanto también influyen en la seguridad la salud y el bienestar de los empleados. Si no se gestionan estos cambios, a la larga pueden llevar a la aparición de organizaciones “enfermas” que se caractericen por su falta de efectividad y de adaptación al entorno. (Salanova, Martines y Llorens, 2009, p.351)

La Psicología Organizacional Positiva (POP) es un enfoque de la psicología industrial y organizacional que se centra en el estudio del *funcionamiento óptimo de las personas* en el contexto laboral. A diferencia del enfoque tradicional, que aborda los problemas para lograr equilibrios, la POP busca potenciar ambientes equilibrados para conseguir el máximo desarrollo de las virtudes personales y apoyar el éxito empresarial. Los objetivos principales de la POP son predecir y favorecer el funcionamiento óptimo en las empresas, potenciar el bienestar psicosocial y mejorar la calidad de vida laboral.

Organización Saludable

Una Organización Saludable es aquella que promueve y protege la salud, la seguridad y el bienestar de los empleados y la sostenibilidad del ambiente de trabajo (Salanova, 2009) dado que las organizaciones comienzan a ser consideradas como fuente de salud y de enfermedad y sus condiciones de trabajo comienzan a valorarse, es decir, pueden influir positiva o negativamente en la salud de los trabajadores. Así mismo, Wilson (2004) también aporta:

Una organización saludable es aquella que se caracteriza por esfuerzos intencionados, esfuerzos intencionados, sistemáticos y colaborativos para maximizar el bienestar y la productividad de los empleados, ofreciéndoles puestos de trabajo bien diseñados y significativos, un entorno socio-organizativo de apoyo y oportunidades accesibles y equitativas para su carrera y su vida laboral y oportunidades accesibles y equitativas para mejorar la carrera profesional y la vida laboral. (Wilson, 2004, p.67)

Liderazgo Coach

Lidia Muradep (2011) da una definición holística diciendo que es una oportunidad de trascender, de ir más allá; es una manera poderosa de reinventarse a cada momento, hora de generar futuro, tanto a nivel personal como organizacional. Leonardo Wolk (2007) cuenta que es una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y, también, un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción. El líder coach encamina a sus colaboradores en una zona de aprendizaje, para mejorar continuamente y que obtengan herramientas para la autogestión de este proceso.

La comunicación interna es una autopista que conecta todas las áreas de la organización, midiéndola, facilitándola y gestionándola; un líder necesita pertrecharse con competencias blandas a través del liderazgo coach para llevar a los colaboradores y la organización a instancias

saludables. Constituir un gabinete de Psicología Organizacional Positiva podrá potenciar los colaboradores, mejorando el clima laboral, llegando a un ambiente en el que crecer profesionalmente y pertenecer sean sinónimos.

En conclusión, implementar un departamento de gestión de recursos humanos, podrá articular tanto la comunicación interna como aplicar los preceptos de la psicología organizacional positiva, organizando este proceso de manera que se desemboque en una organización saludable, sin dejar de lado la formación integral de sus gerentes y mandos medios en liderazgo coach.

Diagnóstico

El mundo de la salud no está exento del cambio globalizado que están comenzando a vivir las organizaciones en materia del gestión y *engagement* de los recursos humanos. Adaptarse para formar un mejor ambiente laboral para los colaboradores, está a la orden del día entre las grandes empresas líderes del mercado, y este fenómeno abarcará cada uno de los rubros del mundo del trabajo.

El sanatorio Morra se encuentra hace varios años en la cúspide del servicio psiquiátrico en la provincia de Córdoba y su área de influencia es vasta, con un servicio de calidad, reconocido y fiable. La excelencia de su servicio viene dada por la visión y la misión de la organización, pero en ellas no están contenidas algunas de las problemáticas que debe resolver, para poder seguir garantizando el servicio encomiable que brinda.

Luego de una situación de pandemia que desestabilizó todos los estamentos de la sociedad, pero en particular, al sector de la salud, quedó claro que el estado psicológico y el bienestar de los colaboradores de esta área debía ser atendido como parte de una estrategia integral de protección y fidelización. Estrategia organizacional que debe ampliarse para anexar y contener a los recursos humanos que hacen posible que los objetivos se cumplan. Este *engagement* también es bidireccional, el empleador necesita a sus colaboradores sanos y en plena forma.

Un problema raíz atraviesa el sanatorio, y de allí parten las deficiencias advertidas en este trabajo. La falta de consideración a la hora de constituir un departamento de recursos humanos fue generando a su vez, otras problemáticas que deben ser atendidas para sanear el estado de la organización. Es imprescindible remediar la comunicación interna y los problemas que esto arrastra. La institución cuenta con un mecanismo para gestionar la comunicación externa a través de su página web, pero no hay gestión de lo que los colaboradores puedan estar sintiendo, necesitando o manifestando. Parte de esta falencia se puede constatar en la estructura verticalista que muestra actualmente el organigrama, y cómo de esta manera, se evidencia la falta de interacción interdepartamental para llegar a mejores y nuevos resultados.

En segundo orden, se hace evidente la falta de capacitación de los líderes de la organización en liderazgo coach, que aboguen por el trabajo en equipo, el auto desarrollo personal y que brinde

herramientas para sostener la calidad humana que la institución espera para sus profesionales. El personal de salud se involucra permanentemente en situaciones de gran carga emocional y afectiva, por la característica del servicio que presta y estas situaciones calan hondo en los terapeutas que prestan su humanidad para llevar a cabo los tratamientos. Una buena batería de competencias blandas adquiridas por los líderes, deben guiar al cuerpo de colaboradores, a través de los distintos estilos de liderazgo, a una nueva etapa de colaboración y desempeño más saludable y sostenible.

Conclusión Diagnóstica

Es imprescindible para la institución contemplar la constitución profesionalizada de un departamento de recursos humanos que reencauce la organización en las buenas prácticas de la comunicación organizacional interna y de la capacitación de sus líderes en liderazgo coach. Es posible que de no subsanarse estos inconvenientes, se comience un proceso de deterioro interno que repercute en aspectos como la atención, ausentismo, rotación de personal y demandas legales por mala praxis.

La constitución de un Gabinete de Psicología Organizacional Positiva, o Gabinete POP, comenzará a acompañar, y monitorear, la transformación de la institución en los parámetros de lo que se conoce como organización saludable.

El cuidado de la comunicación interna de la organización también debe gestionarse mediante la gestión de la comunicación digital implementando un gestor de redes corporativas que permita generar una red social corporativa o intranet a medida, que dada sus bondades de ubicuidad e intuitividad, recolecte las sensaciones, malestares y opiniones de colaboradores para darle atención a estos problemas y plantear relaciones laborales más fluidas y actualizadas.

El reconocimiento y la incorporación de estas estructuras en la estrategia organizacional permitirán en el mediano y largo plazo, una gestión sostenida y adecuada del personal, sus problemáticas y su relación con el medio laboral. Esto constituirá un foco de atracción para nuevos colaboradores y un aparato de fidelización sustentable para mantener a la institución saludable, cumpliendo sus objetivos y que le permita seguir descollando entre las mejores instituciones psiquiátricas de la región, a la vez que le reporte un beneficio ganancial mayor.

Plan de implementación

Objetivos Generales

Constituir el área de gestión de recursos humanos e implementar el gabinete de Psicología Organizacional Positiva que conduzca la reformulación del programa comunicación organizacional y lleve adelante un plan de capacitación, a los mandos medios del Sanatorio Morra, en liderazgo coach con la finalidad de poder aumentar sus ganancias netas en un 3%.

Objetivos Específicos

- a) Contratar al responsable de la nueva área de gestión de recursos humanos del Sanatorio Morra para iniciar la profesionalización de la administración del personal y la comunicación.
- b) Constituir el nuevo gabinete de Psicología Organizacional Positiva (POP) para delinear los nuevos parámetros de organización saludable a seguir.
- c) Ejecutar un nuevo plan de comunicación organizacional interna centrado en fomentar las interacciones entre colaboradores y mejorar el clima laboral, mediante la herramienta digital Beezy.
- d) Llevar adelante un plan de capacitación en liderazgo coach en los mandos medios y gerentes de área.

Alcance

Geográfico: La ejecución de este plan de implementación fue diseñada para el Sanatorio Morra de la provincia de Córdoba, Argentina.

De contenido: los procesos de capacitación se llevarán a cabo en base a contenidos específicos de la comunicación interna, liderazgo coach, psicología organizacional positiva y organizaciones saludables. El proyecto está diseñado para, inicialmente, abordar a 97 empleados, pero que evolucionará hasta contener los 297, sumando a los colaboradores externos.

Temporal: El plazo temporal de implementación es de 12 meses, iniciando el primer día del mes de julio del 2023 hasta el día tres de junio del 2024.

Acciones

Contratación del responsable del área de recursos humanos

Iniciando con el proceso de constitución de esta área, se deberá comenzar con la contratación de un profesional de la gestión de los recursos humanos que lidere la nueva rama del sanatorio y que con su visión experimentada moldee las nuevas incorporaciones. Este primer paso será el que tenga más impacto en la ejecución integral del proyecto, por lo tanto se debe hacer hincapié en las aptitudes del nuevo jefe de área como trabajo en equipo, comunicación asertiva, gestión del cambio y liderazgo ejemplar.

La contratación debe ser tercerizada, dada la falta de personal capacitado en la institución para llevar a cabo el proceso y será consumada por una consultora ubicada en Córdoba Capital, llamada Fortia GH que tiene un arancel por sus servicios de un salario y medio del ejecutivo a incorporar e incluye los costos del psicotécnico y preocupacional. El proceso de selección surgirá de la generación de una entrevista previa con las autoridades de la institución para determinar el perfil más competente para el nuevo puesto. (ver anexo II: Nuevo Organigrama).

En cuanto a su límite temporal, esta acción será desarrollada en primera instancia debido a la importancia de contar con un encargado de RRHH para la ejecución global de la propuesta. La contratación de la consultora se hará en el mes de junio, previendo la incorporación del profesional para el mes de agosto de 2023. Finalizada la incorporación del jefe del área se debe crear un perfil del nuevo puesto de RRHH. (Ver anexo III: Perfil del puesto de Jefe de Recursos Humanos).

El jefe del departamento de recursos humanos en sus primeras tareas necesitará remodelar el organigrama del sanatorio y en los primeros 4 meses, deberá:

1. Incorporar al responsable del gabinete de Psicología organizacional positiva y realizarle la inducción, como así también delinear las primeras medidas del área en cuanto a los lineamientos de la organización saludable.
2. Incorporar un analista de relaciones laborales y realizar la inducción, como así también delinear las primeras acciones del departamento de recursos humanos.
3. Revisión de los legajos del personal, preparación de planes de inducción y capacitación del área.
4. Implementación de una gestión por competencias y llevar a cabo encuestas de clima laboral.

Los costos de la incorporación del nuevo jefe de recursos humanos fueron consultados de la guía salarial de ADECCO 2023 y son los siguientes:

- Salarios mensuales (12 meses hasta la finalización del proceso) teniendo en cuenta un valor promedio de \$ 191.000/mes da un total de \$ 2.101.000.
- S.A.C. - \$ 95.500.
- Contribuciones patronales 27,5% - \$ 886.720.
- Contratación de la consultora 100% del salario del colaborador (incluye exámenes preocupacionales) - \$ 191.000.
- Costo total hasta finalizar la implementación del programa - \$ 3.800.000.

Reorganización de la comunicación interna

Otra de las tareas del jefe de área será la de darle el comienzo a la gestión organizada de la comunicación interna. El flujo de la información y las órdenes que el sanatorio ha venido utilizando son de características verticalistas. Será imprescindible contar con el nuevo organigrama en esta fase.

Con la adquisición e implementación de un programa informático que ayude a gestionar la intranet y las interacciones entre colaboradores, se dotará a la comunicación interna de la búsqueda bidireccionalidad, agilidad en la comunicación y dinamización de las interacciones entre colaboradores, fomentando una unión mejorada en el trabajo en equipo y la cooperación interdisciplinaria.

Beezy es un programa informático que proporciona a los colaboradores la capacidad de comunicarse e interactuar mejor en todos los niveles de la organización. Este software de pago permite a los empleados acceder a vías para que cualquiera pueda contribuir a las conversaciones de una manera abierta, transparente y cómoda. Con la ventaja de ser multiplataforma (PC, celular, o Tablet) provee facilidades de adquisición, instalación y uso. Entre sus ventajas encontramos:

- Fácil instalación, soporte multiplataforma y uso intuitivo.
- Costo bajo de implementación.
- Gestión inmediata de los mensajes, registros de información y búsqueda.
- Gestión de los perfiles de empleados y su satisfacción.

El uso de una aplicación para gestionar las comunicaciones internas permitirá subsanar malestares y falta de contacto, a la vez que se convierte en un motor de opinión y sugerencias de los colaboradores, que retroalimentan este propósito. (Ver Anexo IV: Beezy.).

El costo de Beezy es de 1 (un) dólar mensual por perfil de usuario, y viene provisto de:

- ✓ La aplicación móvil Beezy.
- ✓ Un panel editorial.
- ✓ Gestor de ideas y conocimientos
- ✓ Perfiles de personas.
- ✓ Gestión de usuarios y administración.
- ✓ Actualizaciones automáticas.
- ✓ Soporte técnico, de 8 a 18 horas en días laborables.
- ✓ Éxito del cliente: Paquete esencial.

El costo total sin impuestos por mes de la totalidad de los empleados es de 97 dólares mensuales que equivalen a \$ 23.765, con la cotización actualizada a USD 245, según dólar oficial del BCRA.

El detalle del gravamen impositivo es de la siguiente manera:

- 21% de IVA.
- 8% del Impuesto PAIS.
- 45% de percepciones AFIP resolución 4815/2020.

El costo total, con impuestos, por la duración del proyecto es de \$ 413.511.

El tiempo de implementación de la red social Beezy es de 2 (dos) meses, desde septiembre hasta octubre del 2023 y que contiene el período de pruebas y adaptación para la totalidad de la plantilla. También se realizará un diagnóstico a los 6 (seis) meses de su implementación para medir el nivel de satisfacción con el programa. (Ver anexo: V – Encuesta de satisfacción Beezy). Los recursos materiales necesarios dispositivos móviles del tipo Smart, personales o provistos por la institución, laptops o PC, con acceso a internet y la aplicación instalada en dichos dispositivos.

Incorporación del psicólogo organizacional y analista de recursos humanos

Siguiendo con las acciones de construcción del nuevo departamento, se recomienda la incorporación de un psicólogo organizacional que llevará las riendas del gabinete POP, y bajo la

dirección del jefe del área, procederá al control y monitoreo de los parámetros de la organización saludable en la institución. (Ver Anexo VI: perfil de psicólogo organizacional)

La incorporación de un analista de recursos humanos será el próximo paso en el avance de la constitución del departamento y ambas estarán a cargo del jefe del área, para alinear ambos recursos a la estrategia llevada adelante por el departamento y darle autonomía al líder para crear un proyecto según su propia idea. (Ver Anexo VII: perfil de analista de recursos humanos). Ambas entradas a la nómina del sanatorio deberán llevarse a cabo entre el mes de octubre y noviembre del 2023. En cuanto a la remuneración de cada uno de estos colaboradores, obtenida de la guía salarial de ADECCO se detalla de la siguiente manera:

- Salario mensual (8 meses hasta la finalización del proceso) teniendo en cuenta un valor promedio de \$ 96.000/mes por cada colaborador, da un total de \$ 768.000.
- S.A.C. - \$ 48.000.
- Contribuciones patronales 27,5% x 8 meses - \$ 324.136.
- Costo total hasta finalizar la implementación del programa - \$ 1.345.440.

Plan de capacitación en liderazgo coach en los mandos medios y gerentes de área

Cualquier organización que desee mantener un staff saludable en cuanto a sus relaciones y desempeños diarios necesita un ejercicio continuo de liderazgo por parte de sus gerentes y mandos medios.

Capacitar en liderazgo coach a estos colaboradores permitirá fomentar la transformación de la institución a un lugar donde el trabajo en equipo, la fidelización, la comunicación enriquezcan la cultura organizacional para formar un lugar al que valga la pena pertenecer y crecer personalmente.

Este plan de capacitación en liderazgo coach en los mandos medios y gerentes de área busca como objetivo sumar competencias blandas a estos profesionales, para que puedan adaptarse y llevar adelante la transformación de la institución en su totalidad. El coaching de los colaboradores busca destrabar la comunicación, permitiéndoles acercarse y mantener relaciones más sinceras y humanas, aconteciendo un natural mejoramiento del ambiente laboral.

Los destinatarios de este programa serán los directores generales, León y Carlos Morra, el gerente general, Jorge Viale, los directores del servicio de neurología y rehabilitación, Janus Kremer y Natalia Muriel, los directores del departamento de enfermería, Matías Averone y Mirta Ortiz, la directora del departamento de coordinación profesional, María Inés Díaz, y los encargados del departamento de administración y mantenimiento. (Ver en anexo VIII: programa completo del Postítulo en Coaching Organizacional).

Las clases en liderazgo serán brindadas por la Universidad Nacional de Córdoba, en un programa denominado “formación en coaching ontológico para profesional en salud 1 (coach en salud) enfocado específicamente en personal de la salud, trabajadores de disciplinas afines. Este curso específico tiene una duración de 9 meses de dictado. La modalidad de cursado será virtual a través de la plataforma del aula virtual de la universidad, con un encuentro quincenal de 2 (dos) horas cada uno. Una vez inscriptos todos los participantes, se proveerá de las claves y se realizará un cronograma sincrónico de los encuentros para abordar las clases en conjunto.

Los recursos que se requieren para atender este curso serán:

- Dispositivos Smart, notebook o Tablet.
- Conexión estable a internet.
- Usuario dado de alta en la plataforma del aula virtual.
- Usuario dado de alta en Beezy, para charlas posteriores o discusiones post clases.

El dictado de clases por dicha aula tiene la ventaja de mantener un repositorio de todas las clases grabadas y el curso proporciona todo el material electrónico (PDF, plantillas y planillas) mediante correo electrónico o descargable a través de links. Los avances que el curso vaya proporcionando serán relevados mediante pequeños cuestionarios a cargo del jefe del área de recursos humanos, para reforzar conceptos y acompañar los futuros líderes en su función asesoramiento staff.

Al finalizar el cuarto cuatrimestre, se dictará un evaluación final para obtener el “Certificado de Coach Ontológico Profesional en Salud” avalado por la Universidad Nacional de Córdoba. La modalidad elegida en este curso está, no solo seleccionada por su temática estratégica, si no por tener un cursado más benévolo para profesionales que mantienen un equilibrio entre su vida laboral y su vida privada.

Return of Investment - ROI

La herramienta de cálculo ROI del anglosajón Return of Investment ayuda a exponer la rentabilidad de un proyecto dado, para su evaluación, a términos de conveniencia. Para el cálculo de dicha fórmula, primero se tuvo en cuenta extrapolar el detalle de la inflación desde el año 2018 hasta el corriente, dada la información contenida en el último ejercicio contable de la institución, provisto por el INDEC (Indec, 2023) y el acumulado hasta mayo del corriente año.

Año	Inflación anual	Valor actualizado	Contabilidad	3% de ganancia
2018			\$ 63.573.214,31	
2019	53,80%	\$ 34.202.389,30	\$ 97.775.603,61	
2020	36,00%	\$ 35.199.217,30	\$ 132.974.820,91	
2021	51,00%	\$ 67.817.158,66	\$ 200.791.979,57	
2022	68,60%	\$ 137.743.297,99	\$ 338.535.277,56	
2023	38,70%	\$ 131.013.152,41	\$ 469.548.429,97	\$ 14.086.452,90
*Inflación acumulada hasta mayo 2023			Valor extrapolado a mayo del 2023	

Fuente: elaboración propia.

La propuesta del presente trabajo busca generar un incremento en los ingresos del Sanatorio Morra en un 3%, significa una ganancia de \$ 14.086.452. El plan de mejora tiene un costo total de implementación de \$ 7.612.391. Reemplazando estos datos en la fórmula de ROI, obtenemos:

$$\text{ROI} = ((\text{Beneficio a obtener} - \text{Costo de la propuesta}) / \text{costo de la propuesta}) \times 100$$

$$\text{ROI} = ((\$14.086.452 - \$ 7.612.391) / \$ 8.107.890) \times 100$$

$$\boxed{\text{ROI} = 78\%}$$

El resultado de la herramienta ROI fue de 78%. Esto se entiende como el sanatorio Morra por cada cien pesos que invierta, obtendrá una ganancia de \$ 78. No solo es viable económicamente la incorporación de personal idóneo que ayudará de manera directa en la cultura organizacional, la comunicación interna y la profesionalización de los procesos que envuelven a los recursos humanos, si no que el proyecto está pensado en abarcar, finalmente, la totalidad de los 237 colaboradores, internos y externos, que conforman el ecosistema dinámico de la institución.

Conclusión

El sanatorio Morra es una institución líder en su rubro y su renombre trasciende incluso el territorio de la provincia de Córdoba, donde opera desde el año 1927. Las bases fundacionales que el Dr. León Morra supo construir le han dado una solidez duradera a la institución. Pero, como toda organización de raíces antiguas, debe enfrentarse a la adaptación de mejores prácticas y a la modernización de sus servicios. Es una falla estratégica severa no concebir dentro de la estructura del sanatorio una rama profesionalizada de gestión de los recursos humanos. Esto es el origen y la causa de múltiples problemas que afectan seriamente a cualquier institución: mala comunicación interna, falla en la detección de problemas institucionales, ausencia de planes de capacitación de competencias claves para el liderazgo, entre otras.

Mediante la investigación exhaustiva de la situación del Sanatorio, este trabajo busca sanear los problemas que atraviesan dicha institución mediante un plan efectivo de acciones que vuelvan la mirada a las relaciones laborales dinámicas, generar una organización saludable que guarda los controles necesarios para permanecer en la buena senda y recrearse en un ambiente laboral digno de pertenencia y orgullo.

La constitución del departamento de recursos humanos y la consecuente contratación de un licenciado en gestión de recursos humanos es clave para comenzar este proceso de saneamiento de la cultura organizacional y de la gestión de los colaboradores que día a día allí se desempeñan. Desde esta nueva posición, el profesional liderará el cambio institucional, alineado a la estrategia corporativa, proporcionando bases sólidas de procedimientos básicos y control evaluativo.

El plan de comunicación interna busca devolver el norte a la cultura de trabajo en equipo. La nutrida multidisciplinariedad de la institución, tanto terapéutica como investigativa, necesita de un tránsito fluido de información entre los distintos profesionales para un mejor desempeño, personal y grupal, generando fuertes nexos colaborativos que conduzcan a mejores resultados organizacionales.

La modernización no solo va de la mano de la comunicación, sino también en la forma en que la organización provee a sus líderes de formas novedosas y sólidas de gestionar al resto de los colaboradores. Esta propuesta aboga por introducir la capacitación en liderazgo coach para generar

una mayor conexión humana dentro del proceso, una mayor motivación de los colaboradores, que indudablemente también repercutirá en mejores estrategias para lidiar con el estrés y con la consecución de los objetivos.

Las acciones que se han planteado en este trabajo final de grado no buscan una solución puntual y de carácter de remediación, sino, buscar adquirir una visión holística y a largo plazo de la institución, que integre estratégicamente un nuevo departamento que lleve a una transformación que aporte solidez, profundidad y conciencia de mejora continua.

Recomendaciones

En el punto de la incorporación del jefe del departamento de recursos humanos se recomienda vincular un profesional fuertemente alineado a la estrategia de la institución y que tenga capacidad de liderar y transmitir los preceptos transformacionales que se han detallado en este programa. Las habilidades de liderazgo, comunicación y ética de trabajo serán pilares fundamentales que no deben negociarse pues desde esa base tripartita se erigirá la nueva rama del sanatorio y el éxito. Es imprescindible que el nuevo profesional pueda incorporar su rol de asesoría o staff, orientando y acompañando a los demás gerentes de área.

Se recomienda en los menesteres de comunicación interna, generar un manual que provea de un sustento estandarizado las acciones y medidas a tomar en esta área. Un buzón de sugerencias es siempre una buena opción para recolectar opiniones e indicaciones del personal para dar atención directa a inconvenientes que puedan estar escapando al ojo del departamento de recursos humanos. Estas actividades deberían recaer en el analista de recursos humanos, con ayuda del psicólogo organizacional y supervisión del jefe del área.

Finalmente, hay que llevar un seguimiento exhaustivo y periódico de las nuevas implementaciones como así también de la satisfacción del desempeño del nuevo departamento. Este control es necesario para evaluaciones de rendimiento y acciones de mejora continua que representa el espíritu de este trabajo final de grado.

Bibliografía

1. Referencias Académicas

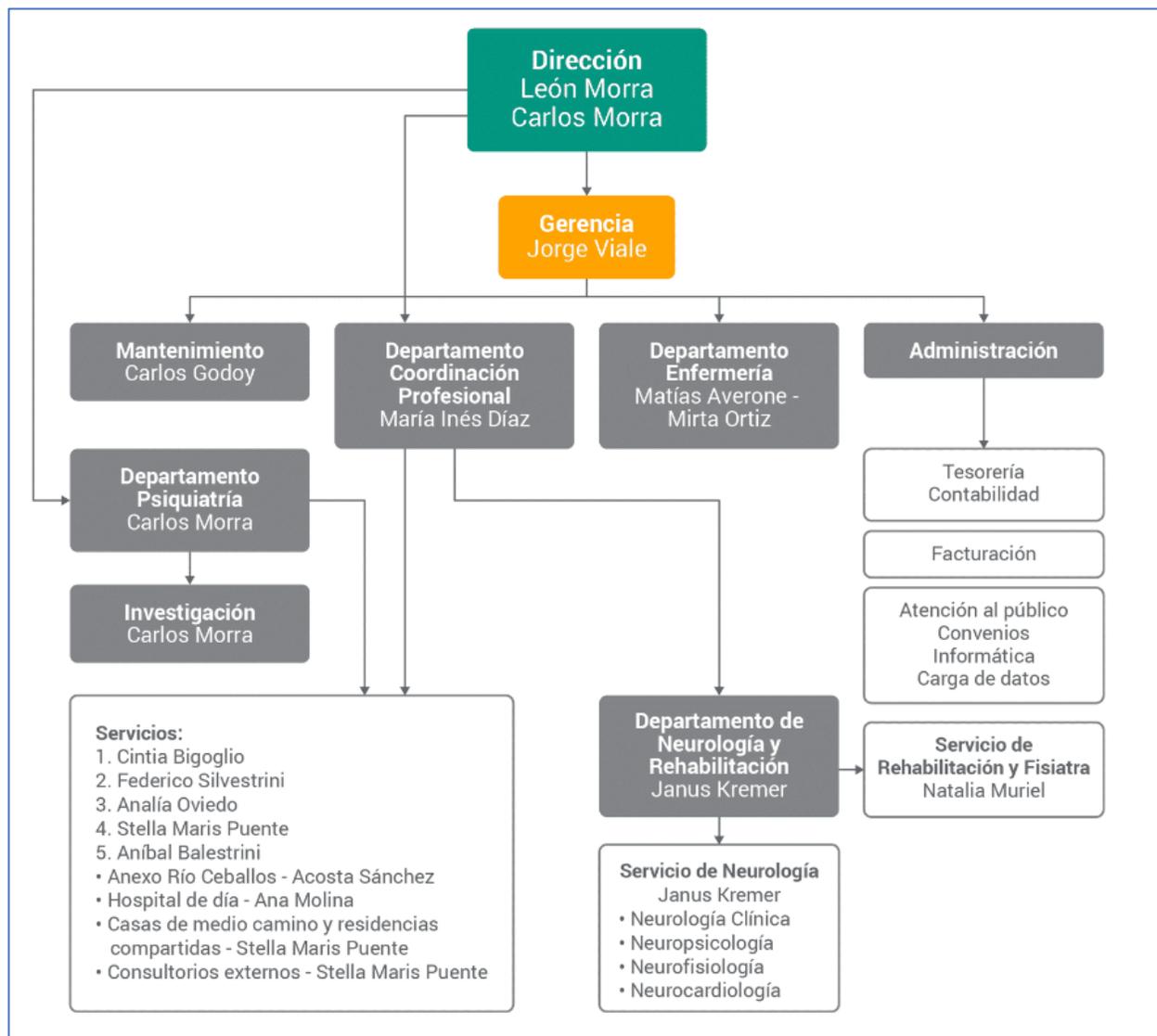
- Alles, Martha Alicia (2012) Las 50 herramientas de recursos humanos que todo profesional debe conocer. - 1ª ed. - Buenos Aires: Granica.
- Brandolin, Alejandra Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes / Alejandra Brandolin y Martín González Frígoli. - 1a ed. - Buenos Aires: La Crujía, 2008.
- Bravo, EA; González-Argote, J. (2021). Comunicación interna y abordaje de los conflictos en el sector de enfermería. Revista Científica Arbitrada de la Fundación MenteClara, Vol. 6 (256). DOI: <https://doi.org/10.32351/rca.v6.256>.
- Bustinduy, Iñaqui. (2010) La comunicación interna en las organizaciones 2.0. Editorial UOC.
- Canvas, (2022). Bibliografía proporcionada por la Universidad Siglo 21.
- Capriotti, Paul (2021): DircomMAP. Dirección Estratégica de Comunicación. Barcelona: Bidireccional.
- CEPAL. [En Línea]. <https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/dashboard.html?theme=1&lang=es>.
- DESSLER, GARY Administración de recursos humanos Decimoprimer edición PEARSON EDUCACIÓN, México, 2009
- Gómez, María valentina (2022). Proyecto de grado. Cultura Organizacional enfocada en el desarrollo de habilidades sociales, en los colaboradores del Sanatorio León S. Morra. [En Línea] – Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/25845>
- INDEC. [En Línea]. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>.
- Infobae. [En Línea]. <https://www.infobae.com/opinion/2023/04/02/mientras-cfk-la-campora-y-alberto-fernandez-pelean-el-gobierno-agoniza-y-aumenta-la-pobreza/>.
- La Nación - <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/management-2030-todos-los-detalles-del-evento-de-negocios-mas-importante-de-la-argentina-nid13042023/>.
- Ministerio de Salud de la República Argentina - https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/res_msn_1792-2014_directrices_sanitarias_senalizacion_gestion_residuos_en_atencion_salud.pdf.

- Muradep, L. Coaching para la transformación personal: Un modelo integrado de la PNL y la ontología del lenguaje - 1ª ed. – Buenos Aires
- Ritter, Miguel Cultura Organizacional: gestión y comunicación – 1ª ed. – Buenos Aires: Granica.
- Salanova, M., Martines, I., Llorens, S., Psicología Organizacional Positiva – Prentice Hall.
- Salanova, M., Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva - Madrid: Alianza Editorial.
- Seligman, M., y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An introduction. American Psychology.
- Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. y McGrath, A.L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. Journal of Occupational and Organizational Psychology.
- Wolk, Leonardo Coaching: el arte de soplar brasas - 2a ed. 5a reimp. - Buenos Aires: Gran Aldea Editores - GAE, 2007

2. Legislación

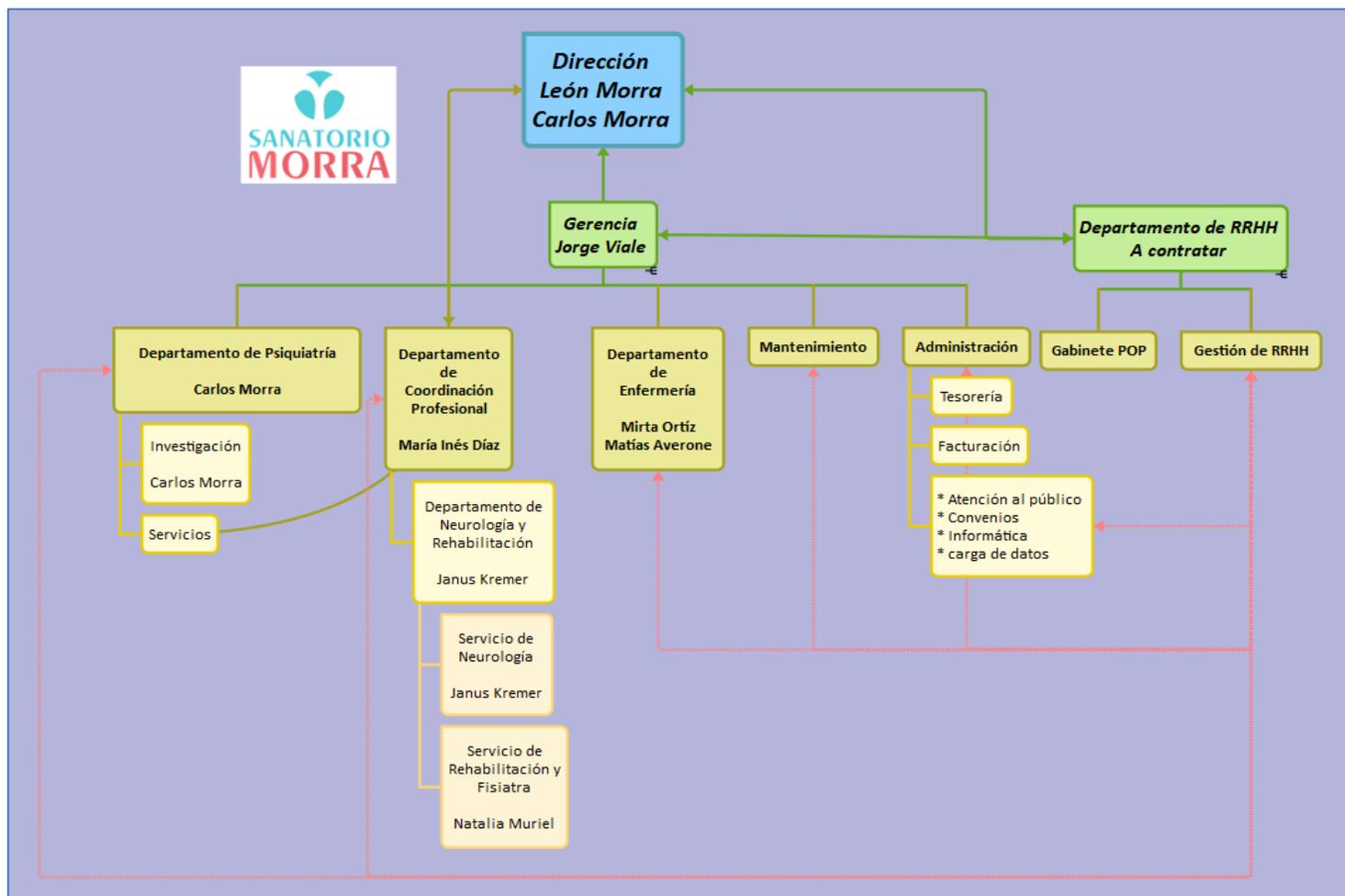
- Ley 26657 - <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/175000-179999/175977/norma.htm>.
- Ley 9848 – https://www.justiciacordoba.gob.ar/Estatico/justiciaCordoba/files/TSJ/intervenciones_voluntarias/1%20Ley%209848%20de%20Salud%20Mental%20Provincial.pdf.
- Ley 26529 - <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/160000-164999/160432/norma.htm>.
- Convenio Colectivo de Trabajo 122/75 - <https://www.sanidad.org.ar/acciongremial/cct/c122.aspx>.

Anexo I – Organigrama del Sanatorio Morra



Fuente: Canvas – UES21.

Anexo II – Organigrama con nuevo departamento de RRHH.



Fuente: elaboración propia.

Anexo III – Perfil de puesto de jefe de área de recursos humanos

Sanatorio Morra	
Departamento de Recursos Humanos – Descripción de puestos	
Datos de identificación	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Denominación del puesto laboral: Jefe de recursos humanos – [Código JDR] ✓ Tipo de puesto: Jefe de área - Fuera de convenio laboral. ✓ Reporte de acciones: Si. Reporta al directorio. ✓ Remuneración: \$ 191.000 ✓ Personas a cargo: 3 (tres) ✓ Condiciones de trabajo: Muy buenas. Ambiente seguro con baja probabilidad de accidentes, iluminación apropiada, bajo nivel de ruidos. Oficina propia. Sin movilidad contemplada. Se provee telefonía. ✓ Tipo de trabajo: Intelectual. ✓ Riesgos asociados: stress, accidentes cerebros vasculares, suba de presión. ✓ Tiempo de trabajo: 40 h. Semanales. ✓ Home Office: Si. 1 (un) día a la semana. 	
Objetivo del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderar el área de recursos humanos del sanatorio, gestionando y mejorando el clima laboral y las relaciones humanas dentro de la institución. ✓ Proveer de guía a las gerencias y mandos medios para solventar cualquier circunstancia o problema que involucre situaciones de liderazgo o gestión de los colaboradores. ✓ Mantener los preceptos de "Organización Saludable" mediante el control del gabinete de Psicología Organizacional Positiva. ✓ Contener las inquietudes del personal, promover planes de capacitación y planes de carrera para mejorar el sentimiento de pertenencia y fidelizar los recursos humanos. 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es el encargado de que el área se mantenga en un funcionamiento eficiente y alineada a los objetivos de la institución. ✓ Es el responsable de los procesos de reclutamiento y selección. ✓ Lleva a cabo diseño de programas de capacitación y mejora continua para el personal en su totalidad. ✓ Monitorea los canales de comunicación interna y el estado de esta. ✓ Confecciona el diccionario de competencias propio de la institución y monitorea la gestión por competencias. ✓ Diagrama con los jefes de área y gerencia la aplicación de encuestas de satisfacción, evaluaciones 180° y 360°, con su devolución personalizada o a través de los demás integrantes del área. 	
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo ejemplar. Comunicación asertiva. Escucha Activa. Trabajo en equipo. 	
Requisitos	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Profesional egresado de la carrera de Lic. en gestión de Recursos Humanos con un mínimo de 5 años en el desempeño de puestos similares. ✓ Manejo de herramientas office, correo electrónico, y softwares de gestión de RRHH (Zoom, Meet, Yammer, Beezy, entre otros) ✓ Curso aprobado de liderazgo coach o en cursado. ✓ Nivel de inglés intermedio. 	

Fuente: elaboración propia.

Anexo IV – Beezy

Beezy

Greater Engagement
Radically improve employee engagement with personalized, visual, relevant and interactive messages.

Communicate & Collaborate
Make corporate news more interactive giving employees more opportunities to collaborate.

Ease of Use
Familiar and built for end-users, the interface takes the stress out of producing impactful and interactive company updates for efficient communication.

Fuente: elaboración propia.

Anexo V – Encuesta de satisfacción - Beezy.



Departamento de Recursos Humanos

Encuesta de Satisfacción - Beezy

Gracias por dedicar tu tiempo para completar esta encuesta de satisfacción impulsada por el departamento de recursos humanos del Sanatorio Morra. Tu opinión es muy valiosa para nosotros, ya que nos ayudará a mejorar nuestra aplicación de gestión de intranet. Por favor, selecciona la respuesta que mejor represente tu opinión en cada una de las siguientes afirmaciones.

<p>1. ¿Cuál es tu nivel de familiaridad con la aplicación de gestión de intranet Beezy?</p> <p>a) Muy familiar b) Familiar c) Neutral d) No muy familiar e) No familiar en absoluto</p>	<p>2. ¿Con qué frecuencia utilizas la aplicación de gestión de intranet Beezy?</p> <p>a) Diariamente b) Varias veces a la semana c) Una vez a la semana d) Ocasionalmente e) Nunca</p>	<p>3. ¿Cómo calificarías la interfaz de usuario de la aplicación de gestión de intranet?</p> <p>a) Excelente b) Buena c) Aceptable d) Necesita mejoras e) Mala</p>
<p>4. ¿La aplicación de gestión de intranet cumple tus necesidades y expectativas?</p> <p>a) Sí, completamente b) Sí, en su mayoría c) Neutral d) No, en su mayoría e) No, en absoluto</p>	<p>1. ¿La aplicación de gestión de intranet es fácil de navegar y encontrar la información que necesitas?</p> <p>a) Sí, siempre b) Sí, la mayoría de las veces c) Neutral d) No, la mayoría de las veces e) No, nunca</p>	<p>2. ¿La aplicación de gestión de intranet es fácil de navegar y encontrar la información que necesitas?</p> <p>f) Sí, siempre g) Sí, la mayoría de las veces h) Neutral i) No, la mayoría de las veces j) No, nunca</p>
<p>6. ¿Qué características o funcionalidades te gustaría que se agregaran a la aplicación de gestión de intranet? ¿Tienes alguna sugerencia o comentario adicional sobre la aplicación de gestión de intranet?</p>		

En nombre del departamento de recursos humanos y del instituto Morra, te damos las gracias por colaborar con este instrumento de mejora continua. Estamos trabajando para lograr una mayor y mejor comunicación y satisfacción de nuestros colaboradores.

Fuente: elaboración propia.

Anexo VI – Perfil del psicólogo Organizacional.

Sanatorio Morra	
Departamento de Recursos Humanos – Descripción de puestos	
Datos de identificación	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Denominación del puesto laboral: Psicólogo Organizacional – [Código POr] ✓ Tipo de puesto: Responsable del Gabinete POP – dentro del convenio laboral. ✓ Reporte de acciones: Si. Reporta al Jefe del departamento de RRHH. ✓ Remuneración: \$ 96.000 ✓ Personas a cargo: No tiene. ✓ Condiciones de trabajo: Muy buenas. Ambiente seguro con baja probabilidad de accidentes, iluminación apropiada, bajo nivel de ruidos. Oficina compartida. Sin movilidad contemplada. Se provee telefonía. ✓ Tipo de trabajo: Intelectual. ✓ Riesgos asociados: stress, accidentes cerebros vasculares, suba de presión. ✓ Tiempo de trabajo: 40 h. Semanales. ✓ Home Office: no. 	
Objetivo del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llevar adelante la estrategia de Organización Saludable diagramada por el jefe del sector y velar por su cumplimiento, considerando desviaciones de los parámetros establecidos. ✓ Proponer mejoras o cambios que atañen a la estrategia de Psicología Organizacional Positiva llevada adelante por el departamento como así también mejoras sobre el propio gabinete POP. ✓ Velar por la mejora continua en el clima laboral del instituto y las relaciones laborales de sus colaboradores. 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responder ante el jefe de área ante las solicitudes que el departamento pueda necesitar, contempladas dentro del marco de la gestión de los recursos humanos. ✓ Llevar adelante el control documental de personal en su totalidad. ✓ Mantener actualizado el control documental y reportar cambios que puedan afectar el desempeño tanto del área de RRHH como cualquier otra área dentro de la institución. ✓ Ayudar a sostener el monitoreo de los canales de comunicación interna. ✓ Colaborar con el diagrama de encuestas de satisfacción, evaluaciones 180° y 360°. ✓ Llevar adelante las devoluciones de la evaluaciones y encuestas llevadas a cabo. 	
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación asertiva. Escucha Activa. Trabajo en equipo. Mejora continua. 	
Requisitos	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Profesional egresado de la carrera de Lic. en psicología o Psicología Organizacional con un mínimo de 2 años en posiciones similares. ✓ Manejo de herramientas office, correo electrónico. ✓ Nivel de inglés básico. 	

Fuente – Elaboración propia.

Anexo VII – Perfil del analista de Recursos Humanos

Sanatorio Morra	
Departamento de Recursos Humanos – Descripción de puestos	
Datos de identificación	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Denominación del puesto laboral: Analista de recursos humanos – [Código ARH] ✓ Tipo de puesto: dentro del convenio laboral. ✓ Reporte de acciones: Si. Reporta al Jefe del departamento de RRHH. ✓ Remuneración: \$ 96.000 ✓ Personas a cargo: No tiene. ✓ Condiciones de trabajo: Muy buenas. Ambiente seguro con baja probabilidad de accidentes, iluminación apropiada, bajo nivel de ruidos. Oficina compartida. Sin movilidad contemplada. Se provee telefonía. ✓ Tipo de trabajo: Intelectual. ✓ Riesgos asociados: stress, accidentes cerebros vasculares, suba de presión. ✓ Tiempo de trabajo: 40 h. Semanales. ✓ Home Office: no. 	
Objetivo del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proponer mejoras o cambios que atañen a la estrategia de la gestión de los recursos humanos, impulsada por el departamento. ✓ Reunir datos de referencia sobre puestos, compensaciones y beneficios, trazar rangos salariales para puestos vacantes ✓ Calcular tasas de retención, rotación y movilidad interna 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colaborar en la formulación y establecimiento de normas, reglamentaciones y procedimientos necesarios para el desarrollo e implementación de la escala salarial de la Institución. ✓ Llevar adelante el control documental de personal en su totalidad. ✓ Mantener actualizado el control documental y reportar cambios que puedan afectar el desempeño tanto del área de RRHH como cualquier otra área dentro de la institución. ✓ Llevar adelante el control de la liquidación de sueldos y beneficios. ✓ Colaborar con el diagrama de encuestas de satisfacción, evaluaciones 180° y 360°. ✓ Llevar adelante las devoluciones de la evaluaciones y encuestas llevadas a cabo. ✓ Aplicar instrumentos para la evaluación de desempeño. 	
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación asertiva. Escucha Activa. Trabajo en equipo. Mejora continua. 	
Requisitos	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Profesional egresado de la carrera de Lic. en gestión de recursos humanos o tecnicatura en gestión de recursos humanos con un mínimo de 2 años en posiciones similares. ✓ Manejo de herramientas office, correo electrónico. ✓ Nivel de inglés básico. 	

Fuente: elaboración propia.

Anexo VIII – Programa completo del postítulo de coaching.

Coach Ontológico Profesional Universidad Nacional de Córdoba- Argentina

PROGRAMA COMPLETO (contenidos)

Coaching Salud Nivel I

Orígenes del Coaching. Nociones básicas. Escuelas y tipos de coaching. Consideraciones éticas

Concepto integral de salud. Niveles de prevención y de atención en salud: perspectivas del rol del coach. Modelo integral del ser. Coaching FCM-UNC

Coaching en Salud. Definición. Campo de acción. Tipos y tendencias actuales. Requisitos. Beneficios

El coach. Formación y práctica. Coaching personal y supervisión. Presencia. Conexión. Sintonía. Confianza.

El coachee o cliente. El observador. La integración cuerpo-lenguaje-emoción. El modelo apreciativo.

Lenguaje verbal. Actos lingüísticos. Paralingüística

Lenguaje no verbal. Kinesia y Proxémica

La escucha y su papel en la relación y el proceso de coaching.

Las emociones en la salud. Inteligencia emocional. Habilidades

Corporalidad y coaching de salud.

Conversación y entrevista. Las particularidades del coaching. Tipos y modelos de conversación.

Feed-back. Reconocimiento. Motivación

Preguntas. Tipos, usos e importancia en el proceso de coaching de salud.

Estructura de una sesión de coaching: Acuerdo y Objetivo.

Estructura de una sesión de Coaching: Exploración e Intervención.

Práctica de conversaciones

Coaching Salud nivel II

Estructura de una sesión de coaching: Compromiso con la acción y Cierre.

Creencias y valores. Condicionantes y enemigos del aprendizaje.

Sistemas de representación.

Proceso salud-enfermedad. Hábitos de vida sana. Cuadro de salud en Argentina. Análisis de casos reales en Coaching de salud.

Educación para la salud y Calidad de vida y coaching

Estrategias y herramientas para el cambio: la rueda de la salud. Autoresponsabilidad.

Modelo de empoderamiento personal. Mapa Proceso de Cambio. Matriz integral de indagación.

Práctica de conversaciones

Estrés y salud. Conversaciones positivas desde la inteligencia emocional, las neurociencias y la PNIE (Psiconeuroinmunoendocrinología)

Recurso para la evaluación de estados emocionales. Rueda de habilidades emocionales con relación a un problema de salud.

Práctica de acuerdo de coaching de salud

Nociones de coaching de grupo y de equipo. Aplicación en el coaching de salud.

Práctica de coaching de equipo con enfoque de salud.

Prácticas supervisadas de sesiones de coaching de salud con casos reales.

El coaching de salud en el contexto social actual. Posiciones sobre un marco regulatorio. Liderazgo y Salud.

Práctica de conversaciones.

FINAL CUARTO CUATRIMESTRE: Certificado de Coach Ontológico Profesional en Salud

Fuente: Facultad de Ciencias Médicas – Secretaría de Extensión - UNC.