



Universidad Siglo 21

Licenciatura en Gestión de RR.HH.

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Propuesta de Comunicación Interna progresiva y Formación de líderes coach
efectiva para el Sanatorio “Prof. León S. Morra”

Alumna: Cecilia Paola Pizarro

DNI: 38928658

Legajo: VRHU19630

Tutora: Natalia Gambino

Introducción

El siguiente trabajo tiene como objetivo llevar a la práctica los conocimientos adquiridos en cada cátedra de la carrera de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, por tal motivo se analizará el Sanatorio Morra focalizando en la comunicación progresiva y el estilo coach efectivo como modelo estratégico de liderazgo.

A modo de introducción, El Sanatorio Morra se caracteriza por ser un establecimiento privado de salud mental, iniciando su actividad en el año 1927 en la ciudad de Córdoba, por el docente León Sebastián Morra. En los primeros pasos del establecimiento, ha sido imaginado como una clínica de reposo donde los pacientes con alcoholismo y patologías neuropsiquiátricas pudieran situarse, dado el peso de la vista colectiva que gravemente se hacía notar debido a estas afecciones, dada esta situación, se lo recuerda al Dr Morra con gran ímpetu, ya que trabajó arduamente por la reforma en la legislación frente al trato con los pacientes. Después de su muerte, el establecimiento ha pasado a manos de su hijo Carlos Morra. Esta pasión por el acompañamiento hacia sus pacientes ha sido pasada a una tercera generación en donde los nietos León y Carlos Morra han puesto en marcha diversos proyectos con el objetivo de evolucionar: tanto en ámbitos tecnológicos como científicos.

Respecto a la infraestructura edilicia, el Sanatorio Morra ha ido evolucionando en toda su historia, de pasar a ser una casona a lo que actualmente es un establecimiento con grandes espacios verdes, donde la luz natural del exterior puede intervenir en el interior gracias a ventanales creados con ese objetivo.

De acuerdo al texto brindado por la universidad, se visualiza que el establecimiento aún tiene puntos de vista de su fundador como la rehabilitación y el proceso de socialización de las personas. Para llevar a cabo este último, se pone un especial énfasis en la capacitación persistente de todos los equipos para que la relación con el paciente y su familia sea desde un ámbito de respeto legislando por las normas actuales de salud mental. Más allá de estos puntos positivos, la organización cuenta con diferentes contratiempos en relación a la falta de acompañamiento hacia al personal, los cuales pueden llegar a perjudicar el nivel de motivación y perseverancia de los equipos de trabajo, modificando la asistencia brindada a los pacientes.

La estructura organizacional del sanatorio Morra cuenta con una alta dirección conformada por los dueños, mandos medios integrados por profesionales médicos

especialistas en el área que lideran y un nivel operativo compuesto por médicos de cada una de las especialidades.

La dotación de personal está compuesta por 287 personas, de las cuales, 97 están en relación de dependencia y 190 como monotributistas.

Dada la inexistencia de un área dedicada a los procesos propios de la gestión del talento no hay registros formales de la planificación y organización del personal, procesos de reclutamiento, evaluación del desempeño, compensaciones y beneficios, seguridad y ambiente laboral, formación y capacitación de personal. Esto trae como consecuencia diferentes situaciones problemáticas vinculadas a la toma de decisiones, un plan de desarrollo profesional y deficiencias en la comunicación detectadas en los sectores de: administración, gerencia, compras y ventas, control de stock y depósito.

Dado este diagnóstico se considera óptimo hacer énfasis en la funcionalidad y utilización progresiva de la comunicación interna y el entrenamiento efectivo de líderes coach como instrumento de formación.

Según Sampieri (2018), la metodología para realizar este trabajo será descriptiva, la cual se fundamenta en investigaciones correlacionales que arrojan información a partir de la cual se llevarán a cabo análisis explicativos. Respecto de la población a investigar serán los profesionales médicos del Sanatorio Morra. La muestra será los mandos medios y 3 personas del nivel operativo de cada una de las áreas. (Sampieri, 2018)

La investigación realizada por Abilar y Brizuela (2017) se enfocará en utilizar un enfoque descriptivo para abordar la temática, en su trabajo de investigación llamado “La comunicación interna como estrategia para mejorar la relación entre el personal médico y Recursos Humanos del Hospital Escuela y de Clínicas. Virgen María de Fátima”, de la Universidad de la Defensa Nacional Centro Regional Universitario Córdoba, en cuestión en el ámbito de la atención médica y la salud, comentan que la comunicación interna desempeña un papel crítico en la calidad del servicio otorgado. Cada organización debe adaptar su estrategia de comunicación a su audiencia específica. En este sentido, es importante implementar un plan de comunicación interna efectivo en el Sanatorio, a fin de mejorar la satisfacción laboral de los empleados y, en consecuencia, la calidad de los servicios brindados a los pacientes.

Arzuaga-Williams, M. (2019), en su trabajo de investigación descriptiva “Perspectivas latinoamericanas sobre el rol de los profesionales de la comunicación organizacional y las

relaciones públicas”, resaltan que la comunicación interna en entornos sociales se configura como una serie de prácticas y procedimientos orientados a favorecer el flujo de información. Los autores destacan la importancia estratégica de esta forma de comunicación, ya que permite establecer un mecanismo de coordinación a través del cual se transmiten de manera eficiente los objetivos, planes y proyectos de una manera eficaz. (Arzuaga-Williams, 2019, pág. 17)

Arzuaga-Williams, M. (2019). Perspectivas latinoamericanas sobre el rol de los profesionales de la comunicación organizacional y las relaciones públicas. *Anagramas-Rumbos y sentidos de la comunicación-*, 17(34), 135-154.

Por otra parte, y frente a la detección de la necesidad de llegar al personal de un modo más asertivo se toma como antecedente la investigación descriptiva realizada por Marchesán (2017) la misma se titula “Los Aportes del Coaching Ontológico al Desarrollo del Liderazgo Empresarial”, en la cual comenta cómo aprovechar el coaching como instrumento para perfeccionar progresivamente el talento humano dentro del contexto empresarial. El modo de poner en evidencia del autor es la presentación de diferentes líderes junto con sus competencias para llegar al éxito en contextos de cambio organización y cultura positiva.

- En el contexto de instituciones comprometidas con la salud y el bienestar de las personas, como el Sanatorio Morra, resulta importante desarrollar un enfoque estratégico de comunicación interna. Esto implica optimizar el uso de los canales disponibles y establecer políticas de implementación con el objetivo de mejorar la transmisión de información dentro de la institución y elevar la calidad del servicio ofrecido a los pacientes.

Asimismo, es de suma importancia brindar capacitación en competencias de liderazgo a los directivos y jefes, para que puedan desempeñar un papel efectivo en la guía de sus equipos, la humanización de las relaciones laborales y la creación de un entorno de trabajo saludable. La comunicación interna como el liderazgo transformador se revelan como herramientas fundamentales para fomentar el compromiso de los colaboradores y orientar sus acciones hacia la consecución de los objetivos organizacionales establecidos. En el transcurso del presente trabajo, se explorará en detalle la implementación de un plan estratégico de comunicación interna y la formación en liderazgo, con el propósito de mejorar la calidad del servicio y el compromiso de los colaboradores en el Sanatorio Morra.

Análisis de situación

La misión del sanatorio Morra es mejorar la calidad de vida de los pacientes, buscando su recuperación y reinserción social, y en la prevención de trastornos mentales y emocionales en la comunidad. Su actitud colectiva se basa en el compromiso con el bienestar individual de los pacientes, así como en la realización de investigaciones para mejorar los servicios ofrecidos y mantenerse al día con los últimos avances en el tratamiento de trastornos mentales.

Los servicios que ofrece el sanatorio Morra son asistencia médica en casos de patologías mentales y emocionales, ayuda a la comunidad en trastornos como obsesiones, fobias y ansiedades. Para llevarlo a cabo, cuenta con un equipo multidisciplinario conformado por médicos psiquiatras, psicólogos, trabajadores sociales y personal de enfermería.

La estructura organizacional del Sanatorio es verticalista y su proceso de selección de personal se basa en antecedentes y referencias. Sin embargo, para los residentes, se exige la aprobación de un examen único nacional durante su estadía en el sanatorio. Debido al crecimiento constante del sanatorio y para atender mejor las necesidades de atención de sus pacientes, se han construido nuevos servicios que separan a los pacientes según patología, edad y sexo.

(ver anexo I: organigrama)

Con respecto a la financiación, ésta proviene mayormente del pago por parte de las obras sociales y prepagas, siendo el Programa de Atención Médica Integral (PAMI) el principal proveedor de pacientes en tratamientos psiquiátricos.

El sanatorio también ha establecido vínculos estratégicos con otras instituciones médicas para mejorar la calidad de atención ofrecida. Por ejemplo, el Instituto Fleni que brinda apoyo a los profesionales en el estudio genético y en tomografías por emisión de positrones, mientras que el Instituto Kremer brinda soporte al área de Neurología.

Con el fin de comprender y evaluar el entorno en el que se desenvuelve el Sanatorio, se usarán herramientas de análisis que permitirán identificar los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en su desempeño. Para ello, se utilizará la herramienta PESTEL, que es reconocida en el análisis de factores externos, y que ayudará a identificar las oportunidades y amenazas se encuentra la institución.

Por otro lado, se emplea la herramienta conocida como las Cinco Fuerzas de Porter, la cual permitirá analizar el microentorno del sanatorio, y así, se podrán identificar las fuerzas

que influyen en la competencia entre empresas, como el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre competidores.

Finalmente, se llevará a cabo un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para evaluar la situación interna de la organización, identificando sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que presenta el entorno en el que se desenvuelve el Sanatorio. De esta forma, se podrán establecer estrategias para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas, y para fortalecer las fortalezas y superar las debilidades.

Análisis PESTEL

Factores políticos

La Ley Nacional de Salud Mental N° 20257 (2010), se ajusta a los estándares internacionales en la protección de los derechos de las personas y al Plan de Acción en Salud Mental de la OPS/OMS. Su objetivo principal es la promoción de una mejor inserción social y laboral de los pacientes, mediante la progresiva reestructuración de los hospitales monovalentes y su sustitución por sistemas de atención comunitaria que aseguren los derechos civiles de los pacientes.

Debido a las demandas sociales, se promueven diversas campañas nacionales enfocadas en la promoción de la salud pública, dirigidas a prevenir enfermedades o a trabajar en la inclusión social de personas con discapacidad. Este punto es fundamental para la misión social y sanitaria que promueve el Sanatorio Morra.

Factor económico

Durante los últimos años, la economía de Argentina ha experimentado una serie de cambios significativos, lo que ha dado lugar a una inflación acumulada del 21,7% en el primer trimestre del año en curso. Estas situaciones económicas, a su vez, han originado un aumento en el desempleo, sueldos y jubilaciones insuficientes, y el cierre de empleos que resulta una opción atractiva para los empleadores en el contexto de la problemática económica. (La Nación, 2023)

Es importante destacar que estas particularidades y problemáticas económicas han tenido un impacto directo en el Sanatorio Morra, ya que han reducido la cantidad de pacientes que pueden acceder a los servicios de atención médica y terapéuticos de la institución. En este sentido, los altos costos que implica brindar una atención de calidad hacen que los prestadores de salud no puedan ofrecer una atención prioritaria a los pacientes que lo demandan. Asimismo, las trabas y costos asociados a la importación de maquinarias y medicamentos de vanguardia limitan la capacidad del sanatorio para innovar y mantenerse al día con los avances médicos más recientes.

Factores sociales

En la actualidad, la sociedad argentina enfrenta una serie de desafíos que afectan su bienestar económico, social y personal. Entre estos desafíos, se encuentra la inflación que persiste en su crecimiento, lo que genera una constante devaluación del poder adquisitivo de los ingresos. Al mismo tiempo, se presenta un escenario en el que el multitasking colectivo se ha vuelto una necesidad base, lo que implica un aumento en las demandas laborales y, por ende, un aumento en el estrés y la fatiga crónica. (Andes, 2023)

Los sueldos no se ajustan a las necesidades y problemáticas actuales, lo que implica que muchas personas no puedan satisfacer sus necesidades básicas o incluso se encuentren en situación de vulnerabilidad. La violencia colectiva, tanto física como verbal, también es una problemática social que afecta la seguridad y tranquilidad de las personas. Por último, la falta de planificación a largo plazo en cuanto a políticas económicas, sociales y de desarrollo, genera incertidumbre en cuanto al futuro del país. (Zunino, 2022)

Todas estas problemáticas repercuten en la sociedad de distintas maneras, y tienen un impacto en la salud física y mental de las personas.

Actualmente, según señala La Nación (2022)

En el país se observa un crecimiento considerado alarmante de la declaración de estrés que hacen sus habitantes: mientras que el 31% de los argentinos reconocía en 2020 que padecía esa afección, muy marcada entonces por la pandemia del coronavirus, la cifra ascendió al 42% a finales de 2021 (los últimos datos disponibles). (Musse, 2022)

<https://www.lanacion.com.ar/sociedad/dia-mundial-de-la-salud-mental-el-preocupante-lugar-que-ocupa-la-argentina-en-un-ranking-de-nid10102022/>

En el estudio dejó entrever que el estrés crece a menor edad, el 50% de los entrevistados de 18 a 24 años comentó padecer estrés siempre o regularmente, el 30% de los que superan los 65 años comentó lo mismo. Dado los estudios realizados por la Encuesta Mundial de WIN y Voices podemos observar que el estrés analizado en el 2020 ha crecido en todos los contextos etarios, excepto en los de + 65 que han mostrado un nivel igual al año anterior. (Musse, 2022)

Factores tecnológicos

Luego de la pandemia mundial, se ha observado un aumento en la adopción de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el ámbito de la salud (Serebrinsky, 2022). Los trabajadores médicos, en particular, han tenido que enfrentar nuevos desafíos y adaptarse a las nuevas necesidades que surgen del distanciamiento social y las restricciones a la movilidad. Una de las herramientas más relevantes en este sentido ha sido la telemedicina, que permite la atención médica a distancia a través de plataformas digitales como zoom, meet, videollamadas de whatsapp o plataformas de salud como UMA. (Cepal, 2021)

La telemedicina ha brindado ventajas significativas tanto para los pacientes como para los profesionales de la salud. Los pacientes pueden acceder a atención médica en diferentes especialidades desde la comodidad de sus hogares, recibir diagnósticos, obtener recetas digitales y solicitar estudios sin tener que trasladarse a la clínica o el hospital. Además, la digitalización de las historias clínicas permite que los profesionales de la salud tengan acceso a la información del paciente en tiempo real y de manera remota. Todo esto ha permitido reducir costos, distancias y tiempos en traslados tanto para el paciente como para el prestador médico.

Factores ecológicos

En los últimos años, la problemática ambiental ha cobrado una gran relevancia en Argentina debido a diversas prácticas que impactan negativamente en la calidad de vida de las personas. Entre ellas se encuentran la mega minería, la deforestación, el fracking y el uso masivo de combustibles fósiles. Estas actividades generan consecuencias negativas en la salud de la población, por lo que resulta imprescindible entrelazar los conceptos de medio ambiente y salud. Jaramillo (2022)

Leyes como la Ley General del Ambiente N° 25.675 (2016) y la Ley de Medio Ambiente (1995) N° 11.723 establecen normas para la protección ambiental, la prevención de la contaminación y la promoción del desarrollo sostenible. Por lo tanto, el compromiso del Sanatorio Morra por acompañar a la sociedad cordobesa en temas de salud mental incluye el cumplimiento de estas leyes y la promoción de su aplicación para lograr un ambiente saludable y sostenible que beneficie la salud mental de la población.

Factores legales

En el ámbito de la salud, es fundamental el cumplimiento de las leyes, reglamentaciones y normativas que regulan el funcionamiento de las instituciones sanitarias y la atención a los pacientes. En este sentido, el Sanatorio Morra toma en cuenta diferentes normativas como la Ley de Salud Mental N° 26657 (2010), que establece los derechos y garantías de las personas con padecimientos mentales y regula el funcionamiento de los servicios de atención y tratamiento (Ley 20257, 2010).

Además, la Ley sobre los Derechos de los Pacientes N° 26529 (2009) establece los derechos que tienen los pacientes en cuanto a la información, la privacidad y el consentimiento informado en los procesos de atención médica. En la provincia de Córdoba, donde se encuentra el Sanatorio Morra, toma en cuenta la Ley de Régimen de la Protección de la Salud Mental N° 9848 (2010) que regula el funcionamiento de los servicios de salud mental en la provincia.

Las cinco fuerzas de Porter

1. Rivalidad competitiva:

En el ámbito de la salud mental en la provincia de Córdoba, se presenta una competencia entre diferentes clínicas, hospitales y centros especializados. Entre ellos, destacan establecimientos como Saint Michel, San Nicolás o el Hospital Neuropsiquiátrico de Córdoba, los cuales se enfocan en aspectos como la capacidad de atención, la calidad de las instalaciones, la ubicación estratégica, la trayectoria profesional y la modalidad contextualizada de tratamiento.

En este contexto competitivo, el Sanatorio ha logrado consolidarse como modelo en la prestación de servicios, destacándose por la calidad de su atención y su compromiso con la

protección de los derechos de los pacientes. Esto se refleja en la confianza y la preferencia que los pacientes y sus familias depositan en el establecimiento, convirtiéndolo en una referencia en el ámbito de la salud mental en la provincia de Córdoba.

2. Poder de negociación de los proveedores:

Si se profundiza el análisis de la estructura de personal y la gestión de recursos del Sanatorio Morra, se puede observar que éste mantiene una relación directa con múltiples proveedores, entre los cuales se destaca la industria farmacéutica como uno de los principales en el contexto médico.

Los proveedores de fármacos poseen un gran poder de decisión sobre los precios, acuerdos comerciales, bonificaciones y descuentos que se otorgan a los clientes que adquieren un mayor caudal de productos, lo que representa un gran desafío para el Sanatorio en cuanto a la gestión de costos y la optimización de los recursos.

Por otro lado, existen otros insumos como los de la industria alimenticia, que permiten que el poder de negociación del Sanatorio sea mayor, ya que existe una amplia oferta dentro del mercado que le permite tratar con diferentes proveedores y buscar los mejores precios y calidad para los pacientes. Es importante destacar la importancia de una buena gestión de proveedores para garantizar un servicio eficiente y de calidad.

3. Poder de negociación de los clientes:

Los establecimientos de salud mental necesitan diferenciarse en el mercado para atraer a los clientes y mantenerse competitivos. Una forma de hacerlo es a través de convenios institucionales y con obras sociales, y ofreciendo tecnologías innovadoras que mejoren la calidad de atención.

En el caso del Sanatorio Morra, su clientela proviene principalmente de la provincia de Córdoba, pero también de otras regiones, los pacientes eligen este establecimiento por su prestigio en el mercado de la salud mental y por la calidad de sus servicios, lo que les permite tener un flujo constante de pacientes y mantenerse como uno de los principales referentes en el rubro.

4. Amenaza de nuevos participantes:

En un análisis detallado del mercado de la salud mental en Córdoba, se puede analizar que la probabilidad de que surjan nuevos competidores que puedan hacer frente al Sanatorio Morra es baja, esto se debe a que la institución ha logrado consolidar su presencia en gran

parte de la ciudad, lo que le otorga una ventaja competitiva en términos de ubicación estratégica y alcance de su oferta de servicios.

Además, es importante tener en cuenta la coyuntura económica actual del país, donde resulta difícil enfrentar una inversión tan importante en recursos materiales, tecnológicos y humanos que se requiere para incursionar en este mercado. (INFOBAE, 2022) (Infobae, 2022)

Otro factor a tener en cuenta es la extensa trayectoria y experiencia que ha acumulado el Sanatorio, lo cual es difícil de igualar por un competidor. Por lo tanto, podemos afirmar que la posición del Sanatorio Morra en el mercado de la salud mental es sólida y estable.

5. *Amenaza de productos o servicios sustitutos:*

La posible existencia de servicios sustitutos que compiten con el Sanatorio es baja, debido a que la institución se ha destacado por la calidad de sus procedimientos, lo que la convierte en un referente en salud mental. Si bien en los últimos tiempos, se ha observado un aumento en la popularidad de terapias alternativas como plantas medicinales, meditación, vitaminas y otros enfoques no tradicionales, la clínica debe seguir actualizándose en técnicas y tecnologías para mantenerse a la vanguardia en la salud mental. A pesar de esto, la amenaza que representan para la clínica es casi nula debido a la amplia experiencia en el rubro.

Análisis FODA

| | | | |
|-----------|---------------|-------------|----------|
| FORTALEZA | OPORTUNIDADES | DEBILIDADES | AMENAZAS |
|-----------|---------------|-------------|----------|

| | | | |
|---|---|---|---|
| -Imagen Institucional. -Profesionales capacitados -Implementación historia clínica digital. -Prestigio institucional. -Innovación edilicia. | -Extensión provincial a nivel cobertura. -Alianzas con centros médicos. -Alianzas con obras sociales. -Adhesión a avances tecnológicos | -Carencia de asignación de responsabilidades, falta de formación y coaching en equipos. -Comunicación entre diferentes departamentos es ineficaz. -Falta de talento humano. | -Situación financiera del país. -Ingresos vinculados a la contratación de servicios por parte de compañías de seguros médicos y clientes con planes de salud privados. |
|---|---|---|---|

Figura 1: FODA Sanatorio Morra

Fuente: Elaboración propia (2023)

En el análisis FO**DA se identifica** como fortalezas el renombre de la institución y la reputación de sus profesionales médicos, así como su experiencia y solidez en el ámbito científico, pero se omite el desarrollo del capital humano. El personal está altamente capacitado, esto puede ser un requisito de admisión y no un beneficio para los empleados actuales de la institución.

Se **han identificado** debilidades en las áreas administrativa, gerencial y de compras de la institución. No se encuentra una unidad dedicada específicamente a la gestión del talento humano y la formación en la institución, lo que se refleja en el descontento del personal y su tendencia a la ausencia en el trabajo, e incluso en casos extremos, el abandono de sus actividades laborales.

Por otra parte, se observa una falta de delegación de autoridad y una carencia en la habilidad de los mandos medios para proporcionar capacitación y desarrollo al personal. Esto indica un estilo de liderazgo verticalista que no toma en cuenta las opiniones de los subordinados y se enfoca únicamente en dar órdenes e indicaciones.

Se puede visualizar la existencia de una falta de comunicación efectiva entre los diferentes departamentos, lo cual se debe en gran parte al tipo de liderazgo presente en la organización.

Esta situación impide una comunicación fluida entre los compañeros de trabajo y hace evidente la falta de contacto entre los empleados y los gerentes superiores.

En cuanto a las oportunidades que se vislumbran para la institución, destacan el aumento de la demanda de servicios médicos en la extensión de Córdoba, lo que permite fortalecer alianzas con centros médicos y obras sociales, impulsando la adopción de tecnologías de vanguardia. No obstante, es importante señalar que la crisis económica del país representa una amenaza significativa para la empresa, dado que sus ingresos dependen en gran medida de las obras sociales y prepagas (Nespolo, 2022)

Asimismo, la falta de innovación y desarrollo tecnológico en el tratamiento de enfermedades neuropsiquiátricas podría poner en peligro su posición competitiva en el futuro, a pesar de que actualmente el análisis de Porter indica una baja incidencia en el mercado.

Marco Teórico

En el presente marco teórico, se profundiza en los principales términos para el desarrollo del presente trabajo y se realiza una revisión literaria sobre los mismos. Se ha considerado imprescindible analizar en detalle los conceptos de administración de Recursos Humanos, comunicación interna y liderazgo coach debido a su importancia en la gestión de organizaciones y su influencia en el desempeño y la motivación de los colaboradores.

Área de Recursos Humanos

Dessler (2011), comenta que son,

“Las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir los aspectos relativos al personal o los recursos humanos, que competen a un puesto de la organización e incluyen el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación” (Dessley, Gary; Ricardo Varela, 2011, pág. 12).

Por otro lado, Snell (2013), enuncia que

“Consiste en una amplia variedad de actividades, incluyendo el análisis del entorno competitivo de una empresa y el diseño de puestos de trabajo para que la estrategia de una empresa pueda ser implementada con éxito al vencer a la competencia” (Bohlander, Gorge; Scott, Snell, 2013, pág. 46)

Teniendo en cuenta a ambos autores podemos decir que el área de Recursos Humanos se enfoca en maximizar el desempeño del personal de una organización, para lograr los objetivos de la empresa de manera eficiente y efectiva. Los enfoques de Dessler y Snell (2013) resaltan la importancia de la estrategia y el entorno empresarial, así como las prácticas y políticas de gestión de recursos humanos, para lograr el éxito en una organización. En conclusión, ambos autores proporcionan una visión completa de la gestión de recursos humanos que resulta esencial para la comprensión de la misma en la actualidad.

Comunicación interna

Brandolini y González (2009) Brandolini, A., González Frígoli, M. y Hopkins, N. (2009), ofrecen una definición que destaca la importancia de esta herramienta como técnica de gestión, cuyo objetivo primordial es asegurar la recepción y comprensión efectiva del

mensaje por parte de los miembros de la organización (Brandolini, Gonzalez, & Hopkins, 2009). Por su parte, Ritter (2008), señala que la comunicación interna es clave para establecer relaciones entre los integrantes de la organización, y es gracias a ella que las personas logran coordinarse, cooperar y entenderse mutuamente, lo que se traduce en un crecimiento y desarrollo sostenible de la organización. (Ritter, 2008)

Robbins(2009), ha identificado cuatro funciones principales de la comunicación a nivel grupal: control, motivación, expresión e información. (Robbins, 2009) En otras palabras, la comunicación no solo es un medio para transmitir información, sino que también es capaz de influir en el comportamiento y la toma de decisiones de los miembros de la organización. Además, a través de una comunicación efectiva, se pueden promover valores y principios compartidos, fomentar la colaboración y la cohesión grupal, y mejorar el clima laboral en general. En definitiva, la comunicación es un factor clave en el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones, y su gestión adecuada puede ser determinante para alcanzar los objetivos propuestos.

Líder coach

El líder coach es una figura compleja y multifacética que posee diferentes habilidades y aspectos, según Wright, S. y Mackinnon, C. (2015), el líder coach se destaca por su capacidad de cocrear futuros, valorando las opiniones y roles de todos los involucrados, en un ambiente colaborativo y respetuoso. Además, la autenticidad es fundamental, desafiando supuestos, manteniéndose firme en sus valores y convicciones, y cediendo el control sin perder la dirección. Otras habilidades importantes incluyen la construcción de comunidad y el liderazgo con intención apasionada, utilizando la creatividad para visualizar un mundo mejor y trabajando con los demás en pro de un objetivo común en un espíritu de mutualidad. (Wright & Mackinnon, 2015)

La comunicación interna es un aspecto crítico para el éxito de cualquier organización. Esta comunicación debe ser efectiva para asegurar el control, motivación, expresión e información de todos los miembros de la organización. Para lograr esto, se requiere del desarrollo de habilidades que se centren en la consecución de objetivos específicos, independientemente de la jerarquía dentro de la estructura organizacional. El liderazgo coach, por ejemplo, se enfoca en empoderar a las personas para que puedan a su vez empoderar a otras, lo que resulta en un mayor cumplimiento de las metas y objetivos tanto a nivel personal

como de la organización en su conjunto. En resumen, el liderazgo coach se convierte en una herramienta poderosa para mejorar significativamente la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos mediante el entrenamiento y el empoderamiento de sus miembros. Esto se traduce en un ambiente de trabajo más productivo y satisfactorio para todos los involucrados.

Diagnóstico

En el Sanatorio Morra, los responsables son expertos en el campo de la salud y están altamente dedicados al crecimiento académico. Sin embargo, carecen de habilidades relacionadas con la gestión del personal. Dentro de la organización, se puede observar la falta de estrategias para reconocer y valorar el talento humano, que es el recurso más importante de la institución.

A diario, el Sanatorio se enfrenta a desafíos complejos, pero carece de líderes que puedan influir en la motivación, el estado de ánimo y las aspiraciones de crecimiento profesional de su personal. Si estas necesidades no se satisfacen, podrían surgir problemas como rotación de empleados, solicitudes de licencia e incluso la renuncia de colaboradores a los que se les ha invertido mucho en su formación.

Dentro de la organización, no hay un departamento de Recursos Humanos que pueda unir a todo el personal y llevar a cabo las tareas relacionadas con la gestión del talento humano. Actualmente, no se dedican espacios para comprender las necesidades y preocupaciones de los empleados, ni se utilizan métodos para medir el clima laboral.

La estructura jerárquica del Sanatorio Morra facilita la comunicación de arriba hacia abajo, lo que genera rigidez en los procesos de comunicación. Predomina la transmisión de información de los directivos a los empleados, lo cual es útil para dar instrucciones, pero no permite que los colaboradores se expresen. Además, al estar divididos en unidades de trabajo, la comunicación puede fragmentarse, dificultando la toma de decisiones conjuntas, generando pérdida de información y propiciando la propagación de rumores y obstáculos en la fluidez de la comunicación.

Dentro de las áreas de oportunidad del Sanatorio, se destaca la falta de un plan estratégico de comunicación interna y la falta de aprovechamiento planificado de los canales disponibles para compartir información con los colaboradores. Aunque la clínica cuenta con objetivos estratégicos, una misión y una visión definidos, al no comunicarse adecuadamente o hacerlo de manera inadecuada, no logra orientar a su personal ni alcanzar las metas propuestas.

Conclusión diagnóstica

Es necesario que los líderes del Sanatorio Morra adquieran habilidades interpersonales para facilitar y apoyar el crecimiento de sus colaboradores. Al desarrollar competencias de liderazgo, los directivos podrán acercarse a sus colegas y empleados, entender sus intereses y preocupaciones, y tomar acciones en consecuencia. El impacto transformador de estos líderes contribuirá a la satisfacción de los trabajadores, lo que a su vez ayudará a retener talento y reducir la rotación interna, así como los costos asociados a ello.

Es fundamental comprender que la calidad de los servicios proporcionados por la institución depende en gran medida del compromiso y la motivación de sus colaboradores, y la comunicación desempeña un papel fundamental en este sentido. Al utilizar la comunicación de manera proactiva y planificada, la institución podrá direccionar su flujo de información y alinear adecuadamente con sus objetivos.

Es esencial que el Sanatorio Morra considere la posibilidad de establecer un departamento de Recursos Humanos. Esto puede comenzar con la contratación de un profesional de esta disciplina que pueda colaborar en la formación e implementación de un plan de comunicación integral. Esto permitirá que la institución cumpla de manera efectiva con todas las tareas planificadas. El responsable de Recursos Humanos podrá proporcionar información objetiva sobre el clima organizacional, profundizar en las necesidades del personal y desarrollar estrategias para satisfacer las aspiraciones laborales y personales de los empleados.

Es importante la necesidad de establecer un plan de comunicación claro, con el objetivo de mejorar el flujo de información dentro del Sanatorio, al mismo tiempo que se capacita a los directivos y mandos medios en liderazgo basado en el enfoque del coaching. Al mejorar la efectividad de la comunicación y aumentar la satisfacción del personal, se influirá en los resultados obtenidos, reduciendo los problemas internos y mejorando la percepción de calidad de atención por parte de los pacientes. Esto, a su vez, provocará un aumento en los márgenes de **ganancias** del Sanatorio.

Plan de implementación

Objetivo General

Desarrollar e implementar un en un periodo de 9 meses un plan estratégico de comunicación interna que utilice la herramienta Chanty, para aumentar la integración y la motivación laboral, lo que a su vez contribuirá a incrementar la rentabilidad de la institución en un 4%.

Objetivos Específicos

1. Aplicar el uso de la plataforma de comunicación corporativa Chanty, como una herramienta digital que facilite el trabajo en equipo y mejore la comunicación entre los miembros del personal.
2. Establecer un vínculo entre el sanatorio y un profesional de Recursos Humanos para la coordinación e implementación de nuevas propuestas en la organización de los recursos humanos.
3. Emplear capacitaciones en competencias de liderazgo coach a los directivos y jefes de departamento.
4. Contratar a un profesional especializado en Recursos Humanos que se encargue de coordinar e implementar la propuesta, asumiendo la responsabilidad de gestionar el talento humano de la organización.

Alcance

Geográfico: Este trabajo se enfoca en el Sanatorio Profesor León S. Morra, situado en la Avenida Sagrada Familia de la ciudad de Córdoba, Argentina. Su objetivo principal es dirigirse al público interno de la institución, que incluye a los profesionales que trabajan en los consultorios externos de la misma provincia.

Temporal: Se establece un período de 9 meses, que abarca desde julio hasta marzo de 2024, para llevar a cabo las acciones propuestas en este proyecto.

Acciones

1. Contratar a un experto en Recursos Humanos

Se sugiere la contratación de un especialista en Recursos Humanos para llevar a cabo la implementación del plan de comunicación interna y coordinar la capacitación de los gerentes y mandos medios. Esta contratación se realizará a través de una consultora externa, ya que el Sanatorio Morra no cuenta actualmente con un profesional de Recursos Humanos en su plantilla. El objetivo es localizar una persona con experiencia en la gestión del talento humano, habilidades de liderazgo, visión estratégica, trabajo en equipo, gestión del cambio y comunicación proactiva. Se espera que esta contratación se realice en julio, y que el profesional se incorpore al equipo en agosto, durante este tiempo, se llevará a cabo la actualización del organigrama y el diseño del perfil del puesto de Gerente de Talento & Cultura, finalizando estas acciones en octubre y noviembre.

(Ver anexo II diseño de puesto)

Según la guía de ADECCO 2023 para la provincia de Córdoba, un Gerente de Recursos Humanos posee un sueldo mensual de alrededor de \$222.296, lo que suma un total anual de \$2.667.978,16. Además, el costo de contratación de una consultora externa equivale al sueldo del Responsable de RRHH más el 21% de IVA, lo cual da un total de \$268.978,16 como pago único.

Al considerar los costos anuales asociados a la contratación del Gerente de Talento & Cultura, se estima lo siguiente:

- Sueldo Anual Complementario (SAC junio-diciembre): \$22.296
- Contribuciones Patronales: 19,50% = \$520.172,64
- Vacaciones proporcionales: \$243.043,25
- Plus Vacacional: \$23.817,46

Esto resulta en un total anual de \$6.835.707,52

2. Mejorar la comunicación interna con CHANTY: una plataforma para el personal de la institución.

En el plan de comunicación interna es esencial destacar la información que se comparte horizontal y transversalmente en la institución, lo cual es crucial para el trabajo interdisciplinario y la contribución conjunta en el tratamiento de cada paciente. Por esta razón, se sugiere utilizar una red social interna que facilite la comunicación bidireccional entre colegas, mejorando y agilizando las relaciones.

Se recomienda utilizar la herramienta Chanty, la cual es fácil de usar y gratuita, por lo que no es necesario contratar la versión Premium. Esta plataforma es ampliamente utilizada a nivel global para la comunicación interna corporativa, ya que permite trabajar en equipo de manera remota, creando espacios de trabajo dedicados a proyectos, áreas o temas específicos. Además, ofrece funciones de mensajería instantánea, llamadas de audio y video, así como reuniones en línea en tiempo real.

(Ver anexo III sobre Chanty)

El uso de Chanty mejora la comunicación interna en la institución al escuchar a los colaboradores, promover la participación y fortalecer el sentido de pertenencia. A través de esta plataforma, se puede compartir información como políticas, procedimientos, la misión y visión de la organización, así como publicar el organigrama y los reglamentos internos.

Los beneficios de utilizar Chanty incluyen la posibilidad de reemplazar los correos electrónicos, que son lentos y obstaculizan el flujo de trabajo, al delimitar los medios de comunicación personales y laborales. Algunas ventajas adicionales de esta plataforma son su interfaz sencilla y fácil de adoptar, la capacidad de utilizarla en dispositivos móviles, obtener respuestas más rápidas, fomentar la interacción, permitir a los empleados mostrar los resultados internos y facilitar la expresión de opiniones y la resolución de problemas.

Chanty ofrece la función de realizar encuestas anónimas para obtener información tanto cualitativa como cuantitativa sobre el clima laboral y el nivel de satisfacción interna. También actúa como un buzón de sugerencias, permitiendo a los trabajadores compartir opiniones, propuestas y comentarios.

Para implementar Chanty, se enviará un tutorial por correo electrónico a todos los miembros del Sanatorio, que describe las funciones clave de la plataforma y su forma de uso. Se requerirá contar con una base de datos actualizada y se invitará a los empleados a registrarse y crear su cuenta de usuario.

El profesional de Recursos Humanos será responsable de establecer el perfil de la empresa y las secciones principales en la plataforma. Además, se encargará de generar y transmitir el contenido organizacional. Cada servicio o departamento tendrá la posibilidad de crear grupos privados para llevar a cabo conversaciones sobre proyectos o tareas específicas con los miembros de su equipo.

Los recursos materiales requeridos son computadoras o dispositivos móviles personales con conexión Wi-Fi y la aplicación gratuita de Chanty instalada.

El proceso de presentación, configuración de perfiles y adaptación de los usuarios se estima en 2 meses, programado para iniciar y desarrollarse durante los meses de octubre y noviembre. Durante el primer semestre de implementación, se llevará a cabo una encuesta para evaluar el funcionamiento de la plataforma, la satisfacción de los usuarios, la utilidad de las herramientas y el alcance logrado. Chanty proporciona métricas que incluyen interacciones, publicaciones, lecturas y accesos, lo que permite tomar medidas de mejora según sea necesario.

3. Realizar capacitaciones en liderazgo coach para gerentes y mandos medios.

Es fundamental valorar el liderazgo como una competencia clave para acceder a posiciones de mayor responsabilidad, ya que su desarrollo conlleva numerosos beneficios. Para lograr esto, se debe implementar un plan de capacitación centrado en el desarrollo de habilidades propias de un líder transformador. Estas habilidades incluyen fomentar el trabajo en equipo, aceptar desafíos y cultivar un sentido de identificación con la institución y su cultura organizacional.

El objetivo de este plan es permitir que los directivos y mandos medios, quienes tienen una formación académica en ciencias de la salud, adquieran competencias blandas de manera simultánea y tengan un impacto positivo en la organización. A través del enfoque del coaching, los líderes pueden acercarse a sus colaboradores, comprender sus necesidades, aumentar su motivación y mejorar su rendimiento.

Se ofrecerá un Programa de Desarrollo para Mandos Medios dirigido a los directores, el gerente general, la jefa del departamento de coordinación profesional, los jefes del departamento de enfermería, el jefe del departamento de neurología y rehabilitación, la jefa del servicio de rehabilitación y fisioterapia, y el jefe de mantenimiento.

(Ver en anexo VI el programa completo del Programa de Desarrollo para Mandos Medios)

Cabe aclarar que, las clases serán impartidas por un equipo de Coaches Profesionales reconocidos tanto a nivel nacional (AACOP) como internacional (FICOP). Se sugiere la Escuela de Coaching Ontológico Americano, con sede en la Ciudad de Córdoba, especializada en la formación, asesoramiento y ofrecimiento de programas de coaching para empresas.

Así mismo, la duración del programa será de 5 meses, desde octubre hasta febrero. Las clases se llevarán a cabo de forma virtual utilizando la plataforma Zoom, con una sesión

semanal de 3 horas cada una. Además, se programarán talleres de integración presenciales y obligatorios, que se realizarán una vez al mes y tendrán una duración de 4 horas. Las fechas de estos talleres se determinarán más adelante. Una vez que la institución sea contratada, se enviará a los participantes el programa de capacitación, los objetivos y los detalles del curso por correo electrónico.

Los recursos necesarios para participar en el programa serán un dispositivo con conexión a Internet y la aplicación gratuita de Zoom. Esto permitirá a los participantes acceder desde cualquier ubicación. Después de cada clase, se enviará por correo electrónico el material de apoyo junto con la grabación de la sesión para aquellos que no puedan asistir en tiempo real. El equipo de coaches estará disponible para responder consultas a través del correo electrónico. Además, se creará un grupo de debate virtual en la plataforma Chanty, utilizando la opción de mensajería instantánea, donde los participantes podrán plantear dudas sobre los contenidos y las actividades del programa.

Cada mes se llevará a cabo una encuesta para evaluar el progreso de los líderes de cada departamento y recopilar sus opiniones sobre el curso. Además, el departamento de Recursos Humanos implementará encuestas de clima laboral al inicio de la capacitación y nuevamente después de 365 días de finalizada, para comparar los resultados y los cambios experimentados.

En cuanto a la evaluación final, estará a cargo del instituto contratado, el cual examinará los objetivos establecidos al inicio del programa y los logros alcanzados. Durante el último mes de clases, se llevarán a cabo prácticas de conversación intensivas bajo la supervisión del Coach Profesional y su equipo, con el propósito de poner en práctica lo aprendido.

Una vez finalizada la capacitación, se entregará un certificado avalado por la Asociación Argentina de Coaching Ontológico Profesional. El costo de las clases es de \$15,000 mensuales por persona. Un total de 9 individuos de la institución recibirán capacitación, lo que resultará en un costo total de \$810,000 a lo largo de los 6 meses de duración del programa.

Marco de tiempo para la implementación

A continuación, se presenta un Diagrama de Gantt para visualizar la duración de cada una de las acciones propuestas, considerando un período total de 9 meses a partir del 01 de julio de 2023.

| Meses | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | Ene | Feb | Mar |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Acciones | | | | | | | | | |
| 1. Contratar a un experto en Recursos Humanos | | | | | | | | | |
| Contratación de headhunting tercerizado | x | | | | | | | | |
| Inducción experto de RRHH | | x | x | | | | | | |
| Diseñar el proceso de diseño del perfil del puesto: | | | | x | x | | | | |
| 2. Comunicación interna: Plataforma Chanty | | | | | | | | | |
| Presentación e instalación | | | | x | x | | | | |
| Explicación de cómo utilizarla | | | | | | x | x | x | x |
| 3. Implementación Capacitación liderazgo Coach | | | | | | | | | |
| Formación | | | | x | x | x | x | x | x |

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación del impacto económico de la implementación

En el siguiente gráfico se detalla el costo estimado de cada una de las acciones propuestas:

| Detalle | Costo |
|----------------------------------|-----------------------|
| Contratación del experto en RRHH | \$6.835.707,52 |
| Capacitación en Liderazgo coach | \$810.000 |
| Diseño de propuesta | \$250.560 |
| Inversión total | \$7.896.267,52 |

Fuente: Elaboración Propia

Seguidamente, se utiliza la herramienta de ROI (Return on Investment) para calcular de forma cuantitativa la rentabilidad de la propuesta implementada. Para llevar a cabo este cálculo, se toma como base el ejercicio contable del Sanatorio Morra del año 2018, ajustado a la inflación reportada por el INDEC, hasta la fecha actual de abril de este año. (INDEC, 2023)

| Año | Inflamación | Contabilidad |
|------|-------------|------------------|
| 2018 | | \$63.573.214,31 |
| 2019 | 53,83% | \$97.794.675,57 |
| 2020 | 36,15% | \$133.147.450,79 |
| 2021 | 50,93% | \$200.959.447,48 |
| 2022 | 94,79% | \$391.448.907,74 |
| 2023 | 32% | \$516.712.558,22 |

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta la propuesta planteada, cuyo objetivo es aumentar los ingresos del Sanatorio Morra en un 4%, se lograría obtener una ganancia de \$20,668,502.32. La implementación del plan de mejora tiene un costo total de \$7,896,267.52.

Utilizando la herramienta de retorno de la inversión (ROI) y aplicando la siguiente fórmula, se calcula el rendimiento de las acciones:

$$\text{ROI} = (\text{Ganancia} - \text{Costo de implementación}) / \text{Costo de implementación} \times 100$$

Sustituyendo los valores correspondientes:

$$\text{ROI} = (\$20,668,502.32 - \$7,896,267.52) / \$7,896,267.52 \times 100 = \$161.75$$

El cálculo realizado revela que por cada \$100 que la organización invierte en esta iniciativa, obtendrá un beneficio de \$161.75. Esto demuestra que el retorno de la inversión es significativo y que la propuesta es rentable. Queda claro que la gestión efectiva del personal, la aplicación de estrategias de comunicación interna y el desarrollo de habilidades de liderazgo tienen un impacto positivo en la productividad de la institución.

Referencias

- Abilar, C. C. (2017). La comunicación interna como estrategia para mejorar la relación entre el personal médico y Recursos Humanos del Hospital Escuela y de Clínicas Virgen María de Fátima. Universidad de la Defensa Nacional Centro regional Universitario Córdoba. Córdoba, Argentina.
- Alles, M. A. (2005). 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos. Ediciones Granica S.A.
- Arzuaga-Williams, M. (2019). Perspectivas latinoamericanas sobre el rol de los profesionales de la comunicación organizacional y las relaciones públicas. Anagramas-Rumbos y sentidos de la comunicación.
- Bohlander, Gorge; Scott, Snell. (2013). Administración de Recursos Humanos. México: CENGAGE Learning.
- Brandolini, A., Gonzalez, M. F., & Hopkins, N. (2009). Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa. Buenos Aires: La Crujía.
- Cerrón Bruno, N. P. (2013). Inteligencia emocional y liderazgo, una relación necesaria. Perú.
- Dessley, Gary; Ricardo Varela. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: PEARSON.
- Ritter, M. (2008). La comunicación interna: Cultura Organizacional. La Crujía.
- Robbins, S. (2009). Comportamiento Organizacional . México: PEARSON.
- Wright, S., & Mackinnon, C. (2015). Alquimia de liderazgo: la magia del líder coach. Perú. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/41316?page=128>
- Ley 20257 . (2010). *Ley de Salud Mental*. Argentina: Honorable Congreso de la Nación Argentina.
- Zalba, E. M. (2012). *La comunicación como proceso semiótico: un enfoque integral*. Mendoza.

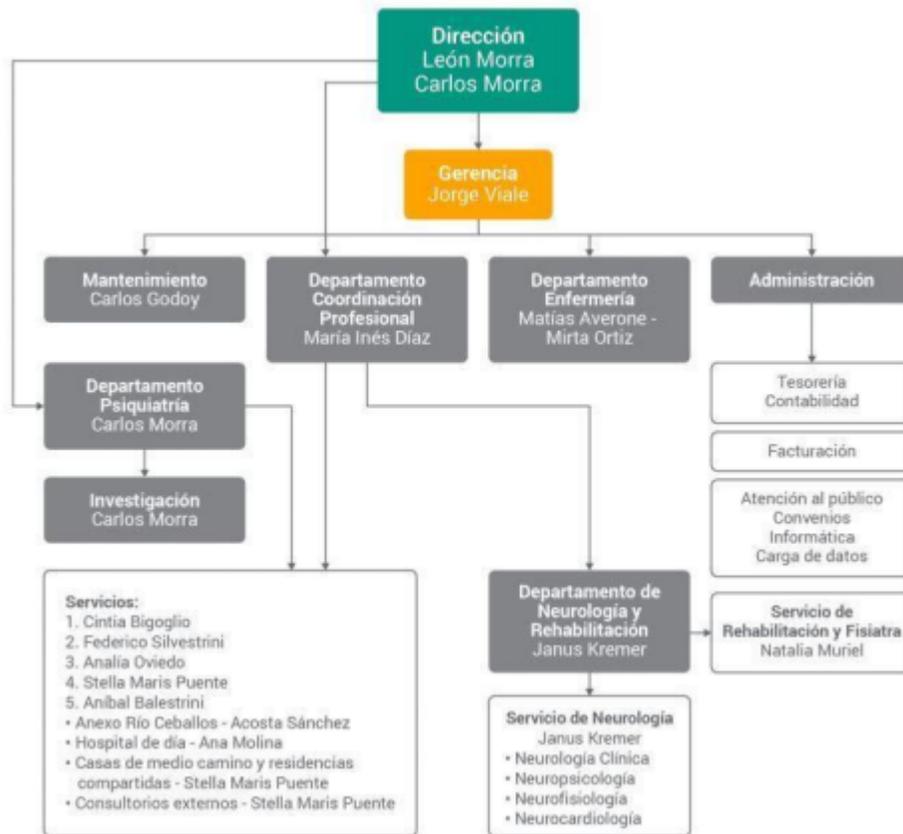
- Andes, L. (2023). *La crisis económica afecta nuestra salud mental*. Obtenido de <https://www.losandes.com.ar/editorial/la-crisis-economica-afecta-nuestra-salud-mental/>
- Cepal. (diciembre de 2021). *Cepal*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/noticias/la-ciencia-tecnologia-innovacion-son-cruciales-enfrentar-la-pandemia-avanzar-recuperacion>
- INDEC. (2023). Obtenido de <http://estudiodelamo.com/inflacion-argentina-anual-mensual/>
- INFOBAE. (Noviembre de 2022). *Éxodo de empresas: 22 multinacionales dejaron la Argentina y una sola decidió regresar*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2022/11/23/exodo-de-empresas-22-multinacionales-que-dejaron-la-argentina-y-una-sola-que-decidio-regresar/>
- Jaramillo, M. (Junio de 2022). *Argentina en default ambiental: nuestros recursos naturales están en números rojos*. Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/ecologia/argentina-en-default-ambiental-nuestros-recursos-naturales-estan-en-numeros-rojos.phtml>
- Marchesán, C. (2017). *Los aportes del Coaching Ontológico al Desarrollo del Liderazgo Empresarial*. Universidad Siglo XXI.
- Musse, V. (2022). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/dia-mundial-de-la-salud-mental-el-preocupante-lugar-que-ocupa-la-argentina-en-un-ranking-de-nid10102022/>
- La Nación. (2023). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/inflacion-de-marzo-de-2023-fue-77-y-acumula-1043-en-12-meses-nid14042023/>
- Nespolo, R. (Septiembre de 2022). *El caso del Cemic y la crisis de la medicina privada*. Obtenido de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/editoriales/el-caso-del-cemic-y-la-crisis-de-la-medicina-privada-nid19092022/>
- Serebrinsky, C. (septiembre de 2022). *La Nación*. Obtenido de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/salud/salud-y-tecnologia-una-sinergia-que-se-acelero-con-la-pandemia-y-que-se-proyecta-en-el-futuro-nid14092022/>

Zunino, E. (Julio de 2022). *Durísimos datos: la crisis económica y social agravó la salud mental de los argentinos*. Obtenido de A24:

<https://www.a24.com/politica/durisimos-datos-la-crisis-economica-y-social-agravo-la-salud-mental-los-argentinos-n1033293>

Anexos

Anexo I: Organigrama Sanatorio "Profesor León S. Morra"



Fuente: Canvas – Siglo 21

Anexo II: Análisis de puesto – Gerente de Talento & Cultura

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

| |
|--|
| Nombre del Puesto: Gerente Talento & Cultura |
| Área a la que pertenece: Talento & Cultura |
| Dependencia Jerárquica: Gerencia General |

MISIÓN DEL PUESTO

Diseñar e implementar políticas, programas y procedimientos en materia de Talento & Cultura, garantizando impregnar el ADN del sanatorio en los colaboradores.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

- Liderar el start up del área, promoviendo el desarrollo de los Talentos de la compañía.
- Generar Cultura, implementando estrategias que garanticen la identificación con la misma.
- Atención a la necesidad de los sectores, haciendo foco en el desarrollo de los líderes.
- Garantizar el buen clima entre los colaboradores.

PRINCIPALES TAREAS DEL PUESTO

1. Desarrollar políticas y procedimientos en materia de selección, reclutamiento, capacitación, desarrollo, comunicación interna y marca empleadora.
2. Diseñar programas de capacitación, que permita a los talentos adecuarse de la mejor manera a sus puestos y que desarrollen sus competencias.
3. Trabajar sobre la motivación de los colaboradores, favoreciendo espacios de feedback y generando acciones especiales que impacten de manera positiva.
4. Garantizar la buena comunicación interna utilizando los herramientas disponibles y generando nuevos canales, según la necesidad.
5. Proponer esquemas de reconocimientos a los empleados, trabajando sobre los beneficios ofrecidos y mejorando la propuesta de valor al empleado.
6. Participar activamente en el proceso de selección de nuevos talentos, entrevistando a los candidatos y dando feedback a las áreas solicitantes.
7. Diseñar el onboarding de aodesa, procurando la buena adaptación de los nuevos colaboradores a sus funciones y sus equipos.
8. Trabajar sobre los cuadros de reemplazo, mapeo de talento y desarrollo de carrera de los colaboradores.
9. Garantizar que el organigrama y los descriptivos de puesto estén actualizados a lo que la compañía necesita. Proponer cambios en la estructura cuando esto signifique una mejor distribución de las tareas.
10. Diseñar e implementar un esquema de Evaluación de Desempeño.
11. Generar la Marca Empleadora con el objetivo de que sea una compañía en la cuál las personas elijan trabajar.

COMPETENCIAS REQUERIDAS

- Liderazgo
- Orientación a los resultados
- Trabajo en equipo
- Empatía

PERFIL DEL PUESTO

| |
|---|
| Estudio y área/s de conocimiento: Profesional de RRHH |
| Experiencia laboral (años, áreas, puestos y tipo de empresas): En procesos Soft de RRHH |
| Idioma/s (cuál/es): |
| • Inglés Intermedio |

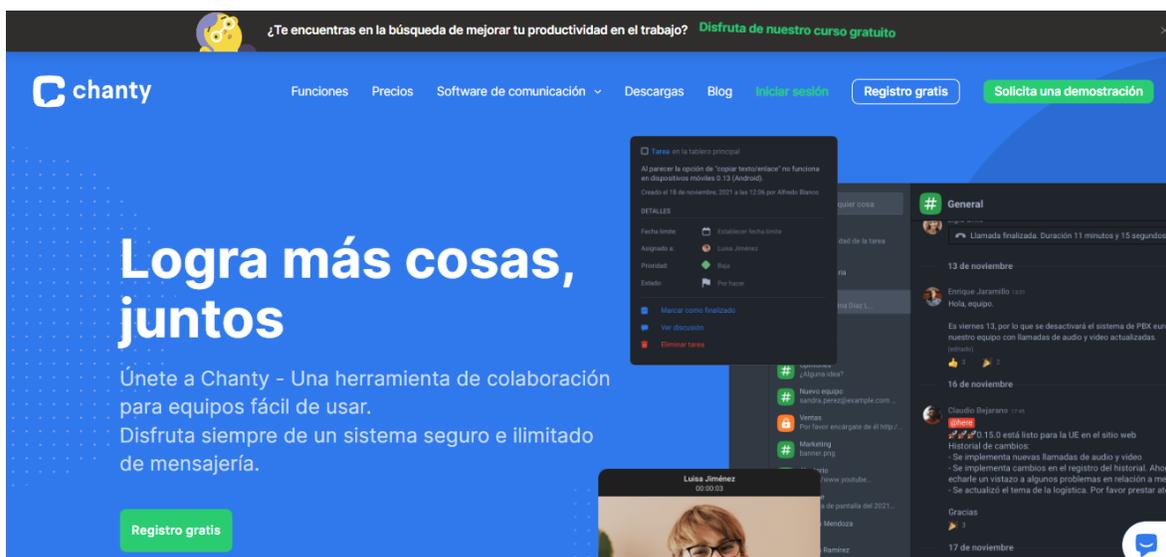
| |
|--|
| Sistemas Informáticos: |
| • Plataforma Google G Suite. |
| Otros conocimientos y habilidades específicas: |
| Zona de residencia: N/A |

CONDICIONES DE TRABAJO

- Jornada Laboral: Lunes a Viernes
- Horarios: 9 a 18 hs
- Viaje SI/NO - Frecuencia: SI, según las necesidades

Fuente: Elaboración propia

Anexo III: Modo de uso de Chanty



<https://www.youtube.com/watch?v=xMqOYDsdIS4&t=9s>

Plan Gratuito:

- Canales ilimitados
- Administrador de tareas integrado
- Soporte comunitario
- Hasta 10 miembros por equipo
- 1 usuario invitado
- 1 invitado multicanal
- Hasta 10 integraciones por equipo

Anexo IV: Programa de Formación de Mandos Medios



Programa de Formación de Mandos Medios



Módulo 1: Gestión de procesos y toma de decisiones

Conceptos básicos de procesos, análisis de procesos. Tipos de actividades involucradas en los procesos. Identificación de las restricciones de un proceso. Gestión de la Innovación de procesos. Análisis sistémico de los factores de desempeño de la empresa a partir del dominio de los procesos.

Módulo 2: Administración económico-financiera

Información financiera de los estados contables. El ciclo financiero de la empresa. Proyección de ingresos, costos variables y gastos fijos. Punto de equilibrio. Clasificación y comportamiento de los costos. Análisis de los costos. Costos para la toma de decisiones. Presupuesto y control presupuestario.

Módulo 3: Gestión de personas

El rol del Mando Medio. Las demandas del liderazgo de las personas. Ejercicio de la autoridad. Exigencias y expectativas de la posición. Cultura organizacional. El cambio y sus resistencias. Gerenciamiento del desempeño. Matriz de potencial. Planes de desarrollo individual y gestión de carrera.

Módulo 4: Gestión de equipos

Trabajo en equipo y sinergia. Las “4C” del trabajo en equipo. Roles de equipo. El contrato psicológico. Estilos de conducción. Liderazgo situacional. Nociones de mentoring y coaching. Ontología del lenguaje y actos del habla. Programación neurolingüística. Modelo de planificación de la comunicación efectiva. Jerarquía de motivadores.

Módulo 5: Gestión de proyectos

Concepto y definición de proyecto. Ciclo de vida de un proyecto. Criterios de evaluación de proyectos. Definición de alcance, tiempos, recursos, costos, riesgos y calidad. Presentación de proyectos. Herramientas para su planificación y gestión. Seguimiento y control de proyectos.

Módulo 6: Negociación

Negociación e implicaciones. Modelo de negociación. Trampas comunes de la negociación. El rol de un tercer participante en la negociación. Guía práctica para una negociación exitosa. Competencias y tácticas de los negociadores exitosos.

Módulo 7: Resolución de conflictos

Tipos de conflictos. Niveles de conflictos. Conflictos funcionales y disfuncionales. Etapas del conflicto. Enfoques directos e indirectos para el manejo de conflictos.

Módulo 8: Potenciando habilidades: Consolidando el aprendizaje a través de prácticas de conversación intensivas

Bajo la supervisión y observación directa de un Máster Coach, se llevarán a cabo prácticas de conversaciones de coaching entre los alumnos, con el objetivo de lograr un aprendizaje final más efectivo.

Este encuentro de intercambio y diálogo se organiza con el propósito de brindar al coach en proceso de certificación la experiencia del coaching ontológico y la práctica de su futura función profesional. Esto permitirá consolidar sus competencias y habilidades, así como desarrollar las actitudes necesarias para su rol futuro como coach.