

Universidad Siglo 21  
Trabajo Final de Grado



**Plan de comunicación interna y formación de líderes *coach* para el  
Sanatorio Morra**

Carolina Zavala

33.291.684

VRHU18383

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cipolletti, Río Negro, Argentina

2023

Profesor Tutor: Daniela Soledad Rinconez

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer en primer lugar a mi familia, muchas veces han creído más en mí que yo misma, especialmente a mi mamá por cuidarme, alentarme y confiar siempre en mis capacidades.

Gracias también a los profesionales y empresas a los que acudí y tuve la suerte de que colaboraran de distintos modos con este Trabajo Final de Grado y a lo largo de toda la carrera.

A mis compañeros de todas las cátedras que nos hemos acompañado tanto durante la cursada a través del grupo de whatsapp y sin los cuales hubiera sido realmente difícil en muchas ocasiones.

A mis amigos y novio, por entender que es complicado intentar estar presente, que los tiempos son cortos y las emociones a veces me han desbordado.

Pero principalmente agradecerles y dedicarles mi mayor logro académico a mis tres soles: Mía, Valentina y Santino, que son el verdadero motor de mis días. Ojalá tomen este trabajo como ejemplo de perseverancia y superación, deseo que se capaciten y desarrollen en el área que más les llene el corazón. Recuerden que el conocimiento no ocupa lugar, y que nunca se sabe lo suficiente.

Gracias, gracias, gracias.

## **Resumen**

Este Trabajo Final de Grado propone crear e implementar un Plan de Comunicación Interna con formación en líderes coach, en respuesta a las falencias encontradas en el Sanatorio Morra.

Dicho programa busca ordenar y gestionar los intercambios entre los miembros de la institución de un modo moderno y asertivo, promoviendo el desarrollo de habilidades blandas, motivando, fomentando la escucha y la confianza y velando por la mejora en la calidad de vida laboral.

Para su desarrollo, se analizó en profundidad la organización, identificando a través de distintas herramientas que su estructura organizacional es vertical y su comunicación descendente, que carece de planificación en comunicación interna, que sus directivos centralizan la toma de decisiones y no fomentan el desarrollo de capacidades personales.

Se sugiere entonces la aplicación de acciones estratégicas elegidas minuciosamente como ser la incorporación de un Responsable de RRHH, la capacitación de los líderes en habilidades blandas y la implementación de una plataforma digital de comunicación interna.

Todo esto se traduce en un mejor clima organizacional, un mejor servicio brindado a los pacientes y un notable incremento en las ganancias.

Palabras Claves: comunicación interna, liderazgo coach, clima organizacional

## **Abstract**

This Final Degree Project proposes to create and implement an Internal Communication Plan with training in coach leaders, in response to the shortcomings found at Sanatorio Morra.

This program searches to organize and manage exchanges between the members of the institution in a modern and assertive way, promoting the development of soft skills, motivating, encouraging listening and trust and ensuring the improvement of the quality of working life.

For its development, the organization was analyzed in depth, identifying through different tools that its organizational structure is vertical and its communication is top-down, that it lacks internal communication planning, that its managers centralize decision making and do not encourage the development of personal skills.

It is suggested then the implementation of carefully chosen strategic actions such as the incorporation of an HR Manager, the training of leaders in soft skills and the implementation of a digital platform for internal communication.

All this translates into a better organizational climate, a better service provided to patients and a significant increase in profits.

Key words: internal communication, leadership coach, organizational climate.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	6
<b>Análisis de Situación</b> .....	9
<i>Análisis PEST</i> .....	11
<i>Factor político</i> .....	11
<i>Factor económico</i> .....	12
<i>Factor social</i> .....	12
<i>Factor tecnológico</i> .....	12
<i>Análisis de Las 5 Fuerzas de Porter</i> .....	13
<i>Amenaza de entrada de nuevos competidores</i> .....	13
<i>Poder negociador de clientes</i> .....	13
<i>Amenaza de productos sustitutos</i> .....	13
<i>Poder de negociación de los proveedores</i> .....	13
<i>Rivalidad de los competidores</i> .....	14
<i>Análisis FODA</i> .....	14
<b>Marco teórico</b> .....	16
<i>Comunicación interna</i> .....	16
<i>Liderazgo coach</i> .....	16
<i>Clima organizacional</i> .....	17
<b>Diagnóstico y conclusión diagnóstica</b> .....	19
<b>Plan de implementación</b> .....	21
<i>Objetivo General</i> .....	21
<i>Objetivos Específicos</i> .....	21
<i>Alcance</i> .....	21

<i>Acciones</i> .....	21
<i>Marco de tiempo para la implementación</i> .....	25
<i>Evaluación del impacto económico de la implementación</i> .....	25
<b>Conclusiones</b> .....	27
<i>Recomendaciones</i> .....	28
<b>Bibliografía</b> .....	29
<b>Anexos</b> .....	31
<i>Anexo I: Coberturas médicas</i> .....	31
<i>Anexo II: Organigrama Sanatorio “Profesor León S. Morra”</i> .....	32
<i>Anexo III: Descripción de Puesto de Trabajo – Resp. de RRHH</i> .....	33
<i>Anexo IV: Guía salarial 2022-2023 de Adecco</i> .....	34
<i>Anexo V: Evaluación de Clima Organizacional</i> .....	35
<i>Anexo VI: Programa Liderazgo Coach y Cotización</i> .....	38
<i>Anexo VII: Steeple</i> .....	43
<i>Anexo VIII: ROI</i> .....	44

## Introducción

El Sanatorio Morra, fundado en 1927 en el barrio Urca, de la ciudad de Córdoba Capital por el profesor León Sebastián Morra, es una de las instituciones de salud mental más prestigiosas del país. Fue ideada en sus inicios como una clínica de reposo para dolientes con patologías como alcoholismo y trastornos neuropsiquiátricos. La terminología de la época comprendía palabras como *alienar*, *insanos* o *asilo de dementes* y se incluían técnicas violentas como el uso de chalecos de fuerza. A lo largo de su vida, el dr. Morra fomentó la concepción del enfermo como un Ser Humano, reemplazando prácticas crueles por psicoterapia y psicofármacos, estudiando, investigando, inspirando legislaciones que protejan al paciente mental y le garanticen sus derechos. Actualmente, el objetivo principal de la institución es velar por la reinserción de los pacientes en su entorno socio familiar, reafirmando hábitos de higiene personal y autonomía en un contexto de empleo y vivienda dignos (Fuente: Canvas – UES21).

En adhesión a la original casona de calle Sagrada Familia, la clínica cuenta con un área de atención ambulatoria, el internado con siete servicios (Clodomiro Ferreyra, VIP, Rafael Hernández Ramírez, Manuel Peirotti, Cuidados Intermedios, Neurología y Neuro-rehabilitación), el Anexo Río Cuarto, área de ejercicios físicos, laboratorio de análisis e investigación con fármacos y dispositivos intermedios (dos casas de medio camino, dos residencias compartidas y un hospital de día). Todo esto rodeado de amplios parques verdes, abarcando 15.000 m<sup>2</sup> de terreno y 7.000 m<sup>2</sup> de capacidad edilicia, más los Consultorios Externos en el centro de la ciudad, conforman lo que está hoy en día habilitado como un Centro de Salud Polivalente. Debe su designación a que el sanatorio fue incorporando profesionales hasta contar hoy con un Equipo Interdisciplinario de 287 personas que incluyen médicos de especialidades varias, licenciados, residentes, trabajadores sociales, psicólogos, especialistas en violencia familiar y equidad de género, nutricionistas, asesores legales, entre otros. La institución está preparada para tratar diversas patologías, siendo las más comunes las adicciones, depresión, intento de suicidio, violencia, trastornos varios, hasta los que no requieren internación como los trastornos de ansiedad. Siguiendo la tradición de su fundador, el sanatorio es dirigido por la tercera generación de los Morra, León y Carlos, nietos de León Sebastián Morra.

Habiendo analizado en profundidad el funcionamiento de la organización de referencia, se observan problemáticas varias que serán presentadas en dos segmentos de acuerdo a su naturaleza. Por un lado, y conectando con la parte más estructural de las empresas, se identifica la falta de un departamento de RRHH que cumpla con los roles básicos del área y dé soporte formal a los procesos que se llevan a cabo en el día a día. Se desprenden de esto cuestiones que afectan sistemáticamente a las tareas como comunicación informal y precarización en los procedimientos de compras, ventas, selección de personal, depósito e inventario, políticas de autorizaciones por montos de pagos-compras y falta de sistemas o software para el seguimiento y control de los todos los procesos.

Por otro lado, y teniendo una visión más pretenciosa si se quiere, se ha observado que la clínica, y sobre todo sus directivos, han tradicionalmente puesto mucho énfasis en el bienestar de los pacientes y la comunidad en general, relegando la parte intrínseca de la organización. Se observan carencias en el ámbito de *salud mental organizacional* para las casi 300 personas entre empleados, profesionales y personal técnico, factor distintivo que trabaja en el Sanatorio Morra.

Habiendo descripto a la organización y expuesto sus problemáticas, se presentan a continuación dos antecedentes relevantes para el caso en cuestión. En primer lugar, el “*Plan de Comunicación Institucional para el Servicio de Rehabilitación del Hospital José Néstor Lencinas*” de Godoy Cruz, Mendoza ideado por la Lic. Rosana Gaitán (2018) utilizando metodología mixta (cualitativa y cuantitativa). Si bien este documento es importante ya que marca un precedente en Comunicación Institucional dentro del sistema de salud de Latinoamérica, lo más relevante tiene que ver con su propuesta de Comunicación Interna Hospitalaria. Se destaca la planificación estratégica dentro del sistema de salud y principalmente la participación de profesionales que gestionan cambios de manera integrada en pos de la mejora comunicativa.

El segundo antecedente a tratar, es un proyecto de investigación que estuvo a cargo de Javier Fernandez, titulado “*La Gestión Del Coaching en las empresas privadas de la Ciudad de Córdoba*” para la Universidad Siglo XXI en 2017. Este trabajo es importante porque su investigador buscó analizar las razones por las cuales se están desarrollando líderes *coach* en las organizaciones y qué implicancias tiene en éstas. El investigador utilizó una metodología cualitativa, con entrevistas a coaches.

Se entiende a la salud como un “estado de bienestar total que incluye el bienestar físico, mental y social, y no solo la mera ausencia de enfermedad o trastornos” (Constitución de la OMS, 1946,



p. 1). El eje fundamental del coaching es la comunicación, ya que éste se basa en el compromiso del escuchar efectivo y el hablar. Además, el coach trabaja en la cultura empresarial y cómo ésta se relaciona con los objetivos a los que se espera llegar. Por su parte, la Psicología Positiva es el “estudio científico de las experiencias positivas, los rasgos individuales positivos, las instituciones que facilitan su desarrollo y los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos, mientras previene o reduce la incidencia de la psicopatología” (Seligman, 1999).

Se considera atractivo aplicar la presente propuesta para que en esta entidad en donde se trabaja con presión, niveles de estrés elevados y situaciones extremas debido a la delicadeza de las patologías tratadas, cuente con líderes preparados para contener y guiar a los trabajadores involucrando la salud mental personal y organizacional en consonancia con la de los pacientes. Se aprecia así el interés de instaurar en el Sanatorio Morra el despliegue de herramientas que promuevan la Comunicación Interna y el moderno Liderazgo Coach en un marco de Psicología Positiva, para poder enfocarse en el desarrollo de las capacidades humanas desde quienes hacen la organización.

## Análisis de situación

Es realmente notorio el modo en el que la institución ha ido creciendo y desarrollándose a lo largo de su historia, lo que no ha cambiado es que siempre el eje central ha estado en el bienestar y reinserción de los pacientes, reduciendo al máximo posible las internaciones. Como lo define su misión:

El sanatorio lleva adelante la tarea de generar una mejor calidad de vida para sus pacientes desde la prevención, el tratamiento y la asistencia; para su recuperación personal y su reinserción en los distintos ámbitos. Las principales herramientas 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 (Canvas, Universidad Siglo 21, <https://acortar.link/VXSchU>)

A continuación se desarrollarán distintos aspectos de la empresa que impactan directamente en la cultura organizacional, ya que siguen los lineamientos del Prof. León Morra y sus valores, proyectándose en el tiempo y adaptándose al contexto y exigencias actuales.

Con respecto a la educación y capacitación constante, cabe destacar la existencia de la Fundación Morra creada en 1998, cuyo objetivo es capacitar a profesionales, brindar información a familiares, asistir gratuitamente a la comunidad en patologías como trastorno obsesivo compulsivo, trastorno de ansiedad generalizada, fobia social, etc. En cuanto al área de enfermería, se brinda capacitación universitaria específica en salud mental, y se mantiene un convenio de pasantías de la escuela de enfermería de la UNC. También se cuenta con actividades de supervisión y capacitación en psicología y cursos de posgrado en psicopatología clínica y residencias médicas de 4 años de duración para psiquiatría. El sanatorio creó el primer centro formador de acompañantes terapéuticos con prácticas institucionales en las áreas de internación ambulatoria y domiciliaria.

Por el lado de la promoción de la investigación neuro científica, el Sanatorio Morra cuenta con más de 50 protocolos de investigación con psicofármacos y más de 100 protocolos de investigación epidemiológica. También cuenta con un Comité de Ética de Investigación en seres humanos (legislación provincial) de acuerdo con la autorización del Consejo de Evaluación Ética de Investigación en Salud (COEIS) que es avalado por el Ministerio de Salud. Cabe destacar, que la

Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología (ANMAT) realizó distintas evaluaciones y auditorías con resultados favorecedores.

Sostener los vínculos institucionales es a su vez primordial. Se coopera con el Instituto Fleni para la formación de profesionales y la realización de estudios genéticos PET o punción lumbar. Con el Instituto Kremer se mantiene una alianza por la dirección del servicio de Neurología.

También caracteriza a la clínica haber tenido un fundador vanguardista cuyas propuestas han sido inspiración de normativas y legislaciones a hoy vigentes. En consecuencia, el establecimiento se jacta de estar alineado con las siguientes legislaciones: Ley Nacional de Salud Mental N° 26.657, Ley Nacional de Derechos del Paciente en su Relación con los Profesionales e Instituciones de la Salud N° 26.529 y la Ley Provincial de Salud Mental N° 9848. Gracias a éstas, se aseguran el cumplimiento de los parámetros bioéticos (mediante la implementación de 7 consentimientos informados), la interdisciplinariedad profesional de los equipos para brindar atención de calidad en pos de prevenir patologías y trastornos en los pacientes, dejando como última instancia la internación, velando luego por un proceso de reinserción social y familiar, en el cual se lleven adelante tareas de estimulación, desarrollo y fortalecimiento de vínculos y recuperación de la autonomía colaborando para que los enfermos accedan a vivienda y empleo dignos.

Un aspecto a destacar en lo que compete a comunicación interna tiene que ver con el uso de la historia clínica electrónica, la cual optimiza el tratamiento del paciente. Desde su implementación en 2018 a la actualidad se han generado 60.000 historias clínicas.

Actualmente, su área de influencia se ve extendida a toda la provincia de Córdoba, ya que una red de prestadores conecta profesionales que responden al sanatorio incluyendo al sector de administración del Instituto Philippe Pinel de Río Cuarto el cual tiene a su cargo. El 10% de los pacientes provienen de otras provincias como La Rioja, San Luis, Santiago del Estero, San Juan y Mendoza. En el Sanatorio Morra hay 250 pacientes internados (19 días de tiempo promedio de permanencia) y 5.900 pacientes ambulatorios por mes, de los cuales el 25% corresponde a enfermos de entre 16 a 30 años, un 40% está comprendido entre 30 y 60 años, un 25% entre 60 y 75 años, y un 10% incluye pacientes de menos de 18 y más de 75 años. Los tratamientos son llevados a cabo en tres modalidades (atención ambulatoria, internación y dispositivos intermedios) y son financiados por prepagas y obras sociales, especialmente PAMI (ver anexo 1: coberturas médicas)

En lo que concierne a la estructura organizacional se puede decir que es vertical (ver anexo 2: organigrama), la dirección de la institución pasó al hijo del Prof. León Morra, Carlos Morra (profesor de Psiquiatría e investigador del CONICT), y tras su deceso, tomaron la conducción hasta la actualidad sus nietos León y Carlos Morra, ambos médicos. La gerencia está a cargo del sr. Jorge Viale y de él dependen los departamentos de Mantenimiento, Enfermería y Administración, comparte injerencia con el dr. Carlos Morra en los departamentos de Coordinación Profesional y Neurología y Rehabilitación. Las áreas de Psiquiatría e Investigación están meramente a cargo de Carlos Morra. Se recalca la falta de un departamento de Recursos Humanos y formalización en sus procedimientos. Se sabe que la selección de personal se lleva a cabo por antecedentes y entrevistas personales, mientras que a los residentes se les toma un examen único nacional. De los 297 trabajadores activos, 97 son empleados directos del sanatorio, mientras que 190 son profesionales y personal técnico. De ellos, 180 cuentan con título, 60 con título técnico y 47 no tienen estudios superiores (Fuente: Canvas – UES21).

Para comprender el macro entorno del sanatorio, se muestra a continuación, un análisis de contexto utilizando la herramienta *Pest*.

### *PEST*

#### *Factor político*

Como se ha mencionado en cuanto a políticas Nacionales, el Sanatorio Morra está en cumplimentación con las siguientes leyes: Ley Nacional de Salud Mental N° 26.657 (que asegura el derecho a la protección de la salud mental y al goce de los derechos de los pacientes con padecimiento mental) y la Ley Nacional de Derechos del Paciente en su Relación con los Profesionales e Instituciones de la Salud N° 26.529 (que garantiza los derechos del paciente en relación con los profesionales de la salud, de la información sanitaria, del consentimiento informado y de la historia clínica)

En adhesión a las anteriores, no se puede obviar la ampliación hasta el 31 de diciembre del corriente año la emergencia sanitaria que fue establecida por la Ley N° 27.541 que hace referencia al COVID-19.

### *Factor económico*

En Argentina, un país donde la inflación crece sin medidas y reina la incertidumbre económica y financiera se observa que “el nivel general del Índice de precios registró un alza mensual de 6,6% en febrero de 2023, y acumuló en el primer bimestre del año una variación de 13,1%. En la comparación interanual, tuvo un incremento de 102,5%” (INDEC, 2023). En lo que respecta puntualmente a la salud, “También se destacó en el período el aumento de las cuotas de las prepagas, que impactó sobre Salud un 5,3%” (INDEC, 2023).

Asimismo, se puede afirmar que todavía no se sale de la recesión que trajo la pandemia.

### *Factor social*

Sin lugar a dudas la pandemia ha sido un detonante significativo para el aumento de las patologías que aborda el Sanatorio Morra. Ha habido un incremento notorio en el consumo de alcohol y drogas, casos de abusos sexuales intrafamiliares y niveles de violencia aumentados.

Es también significativa la lucha constante con patrones sociales hegemónicos inalcanzables que muchas veces terminan afectando la salud mental de las personas que se ven imposibilitadas a cumplir con ciertos estándares de belleza, comportamiento, solvencia, etc. Lo cual genera frustración y estrés que afectan potenciando cualquier tipo de patología existente.

### *Factor tecnológico*

El ámbito de la informática y la tecnología ha sido siempre foco de opiniones polarizadas. Si bien los avances en la ciencia, medicina y sistemas de soporte son fundamentales para la evolución de los tratamientos, por otro lado pueden ser contraproducentes a la hora de su uso desmedido y la falta de políticas en cuanto a privacidad y seguridad. También el constante bombardeo de información y las exigencias de las redes sociales, que generan sobre todo en los más jóvenes dependencia emocional, inseguridad y alienación.

Siguiendo con el análisis del micro entorno, se analizan las cinco fuerzas de Porter que evidencian sus niveles de competencia.

## *Las 5 Fuerzas de Porter*

### *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Si bien es una realidad que siempre pueden aparecer competidores nuevos, el Sanatorio Morra cuenta con una trayectoria muy amplia, experiencia, un circuito armado estratégicamente y vínculos institucionales, con proveedores y clientes que son reforzados diariamente. Es por esto que se cree que ningún competidor podría afectar consistentemente su funcionamiento.

### *Poder negociador de clientes*

Los clientes pueden elegir entre varias instituciones de salud mental de la zona, pero también el sanatorio tiene una cualidad que se destaca, y es la posibilidad de negociar los precios directamente con sus dueños de ser necesario. Aunque no tienen una política de precios ni una política taxativa para los pagos, se pueden ofrecer descuentos que se evalúan de acuerdo a la necesidad e incluso a algunos se les permite mantener una “cuenta corriente (esta última es la modalidad principal). No hay análisis de factibilidad o solvencia propiamente dicho, ni investigación de antecedentes” (Fuente: Canvas – UES21).

### *Amenaza de productos sustitutos*

Por el momento en el país no se han desarrollado productos, terapias, técnicas o medicinas que puedan sustituir 100% la actividad de la institución. Sí hay productos complementarios que de hecho se utilizan como parte de la interdisciplinaria de los equipos profesionales. También la misma institución realiza investigaciones con psicofármacos buscando suplementar los tratamientos de manera heterogénea.

### *Poder de negociación de los proveedores*

La política que tiene la clínica respecto de los proveedores es que son empresas grandes y pymes, o incluso en algunos casos monotributistas, pero que ya están fidelizados hace mucho tiempo, y como la empresa les factura grandes cantidades, no quieren correr el riesgo de perderlos como clientes. “De todas formas, están en un proceso de búsqueda de proveedores que les permita disminuir el riesgo actual de dependencia que tienen con estos” (Fuente: Canvas – UES21).

### *Rivalidad de los competidores*

Las clínicas más renombradas de la ciudad de Córdoba son Gap Salud Mental, Clínica Saint Michel, la Clínica Privada Integral de Psiquiatría San Nicolás, el Hospital Neuropsiquiátrico de Córdoba, y el Centro de Salud Mental de Córdoba. Aunque se sigue sosteniendo que el Sanatorio Morra se distingue ampliamente.

Finalmente, se presenta el análisis organizacional a través de la matriz FODA.

### *FODA*

Tabla 1- Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de profesionales interdisciplinario en constante capacitación.</li> <li>Infraestructura acorde a las necesidades y de fácil acceso (transporte público).</li> <li>Tres modalidades de tratamiento.</li> <li>Historias clínicas electrónicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevos vínculos institucionales.</li> <li>Capacitar a líderes.</li> <li>Formalizar procedimientos.</li> <li>Extender el área de influencia</li> <li>Implementar un plan de Comunicación Interna</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación informal.</li> <li>Centralización en la toma de decisiones.</li> <li>Carencia de software en procesos de compra, venta, almacenamiento.</li> <li>No tiene dpto. de RRHH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situación económica del país.</li> <li>Posibilidad de la aparición de una nueva pandemia, o mutación del virus actual.</li> <li>Nuevas restricciones de importación</li> <li>Sistema de Salud Público deficiente</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión de lo expuesto hasta aquí, cabe destacar que la institución cuenta con grandes fortalezas y muchas oportunidades de mejora. Tiene sólida relación con clientes y proveedores, a

pesar de que faltan políticas, procedimientos y sistemas de control varios. Es esperable que implementando un Plan de Comunicación Interna en paralelo con la formación de líderes coach a los directivos, sumado a la creación de manuales de procedimientos que den soporte a los procesos rutinarios, se pueda lograr facilitar las tareas a los trabajadores y darles mayor seguridad y autonomía en sus funciones. Esto resulta paradójico ya que es una institución de salud mental basada en el abordaje de las problemáticas de sus pacientes principalmente a través de la comunicación, quedando relegada la parte interna de la misma, es decir entre sus propios miembros. La cultura organizacional es tradicionalista de acuerdo a la visión de su fundador pero a la vez se la observa flexible ya que se ha sabido adaptar a los cambios del entorno y a las necesidades sociales y políticas.



## Marco Teórico

En el presente capítulo se detallan los conceptos principales que se mencionan en este trabajo final de grado desde el enfoque de autores que anteriormente han abordado los temas. Definiremos entonces en primer lugar el que es quizás uno de los términos más controversiales y discutidos dentro de las organizaciones, la comunicación interna, para proseguir con liderazgo coach y equipo directivo transformacional.

### *Comunicación interna*

Según Ritter (2008), comunicación organizacional es *intercambio*, y cuanto más involucrados estén los empleados en dicho proceso, mejor funciona. Si bien el público objetivo es claramente el interno, esperando participación tanto de la alta como de la baja jerarquía, la línea gerencial es la responsable principal de desarrollarla. Debe considerarse que un plan de comunicación interna estratégico deberá involucrar cambios de enfoques proyectando en el largo plazo.

Por su parte, Jaén, Luceño, Martín, Rubio (2006) sugieren que si la intención es fortalecer la comunicación interna, es primordial elaborar un plan estratégico de comunicación interna que incluya análisis, programación, ejecución, y evaluación de resultados encuadrados en la cultura corporativa.

“La comunicación interna influye positivamente en la optimización de costes y en la agilidad de los procesos hospitalarios, de ahí la importancia de que dicho departamento tenga acceso a las áreas de gestión y financiera” (Rosana Gaitan, 2018, p.29)

### *Liderazgo coach*

Echeverría (2000) concibe al líder coach como un líder de líderes, alguien que tiene las competencias necesarias para detectar obstáculos en el desempeño de los demás y facilita vías que los lleven a la acción y el aprendizaje. Debe de este modo, ayudar activamente a potenciar otros líderes.

Por su parte, Hawkins (2012) hace una distinción entre el liderazgo individual (que se centra en el desarrollo del líder), y el liderazgo colectivo, que no se limita a la persona que lidera, sino que se amplía abarcando también a sus seguidores y a una conducta compartida.

### *Clima Organizacional*

González, Héctor Eduardo y González, Lucas Ezequiel (2010) aseguran que

El clima es el conjunto de percepciones que los individuos y los grupos que trabajan en una organización tienen de su lugar de trabajo. Los trabajadores generalmente no identifican claramente los motivos por los cuales se sienten de una manera determinada, pero en función del clima organizacional piensan y actúan de una manera u otra. De la interpretación que los trabajadores hacen de su ambiente laboral, depende su comportamiento y en consecuencia buena parte su productividad. (pp.1-2)

La Revista Venezolana de Gerencia (2009) desarrolla en su publicación número 47 un estudio que tuvo como objetivo determinar cómo indicadores como *liderazgo*, *comunicación* y la planta física influyen en el clima organizacional en Institutos de Investigaciones del área de salud de la Universidad del Zulia. Se evidenció que en las cuatro instituciones de salud había una presencia del 43.2% de estilo de liderazgo autocrático y una comunicación interna descendente en un 87.4% (ambas coinciden con los estilos del Sanatorio Morra). Esta investigación sustenta la idea de que tanto los estilos de liderazgo, la relación con el resto del personal, la forma en la que los directivos manejen y controlen el ambiente interno y las relaciones existentes entre el personal, impactan fuertemente en el *clima laboral*.

Los autores coinciden en que la comunicación interna es base fundamental para el desarrollo de las organizaciones. Que las líneas jerárquicas son las principales responsables de generar comunicación efectiva y que los resultados serán económicos pero también intangibles. Éstos se verán reflejados en la confianza, participación, involucramiento de los empleados, efectividad en las tareas, alineación de objetivos organizacionales y personales, y fluidez en las relaciones interpersonales que se reflejan en un buen clima laboral. Plantean también que hay aspectos que pueden incidir negativamente en la comunicación, estos son errores y barreras. Se distinguen además distintos tipos de comunicación: formal y no formal, verbal y no verbal, vertical (ascendente y descendente) y comunicación horizontal.

Por su parte, tanto Echeverría como Hawkins coinciden en varios aspectos, como ser la conexión del término coach con el deporte, la confianza (confianza absoluta según Hawkins) como pilar necesario ya que al estar más seguros y más protegidos somos menos vulnerables lo cual nos

lleva al dominio de competencias, que se conecta directamente con la acción. A su vez coinciden en la incorporación de nuevas tecnologías para facilitar la comunicación como también en la importancia del aprendizaje constante. Por último se asemejan en la orientación al proceso, Echeverría indica que si bien debemos enfocarnos en los resultados, la gestión por procesos debería ser el foco, ya que los procesos son los que llevan a los resultados.

Se puede concluir en que todos los conceptos anteriormente desarrollados se relacionan sobre el mismo hilo conductor. Tomando a la comunicación interna como principal motor de cambio, soporte de cultura y herramienta de liderazgo, se espera potenciar las capacidades de los empleados del Sanatorio Morra modificando inicialmente las acciones de los directivos a través del coaching, para alinearlas con la misión, visión y objetivos de la organización. Así, se generará un cambio progresivo con una retroalimentación basada en el aprendizaje constante con resultados que impacten en la mejora de todos los ámbitos de la organización pero basándose en los procesos, apoyándose en las nuevas tecnologías para que la transformación personal nutra a la colectiva en un ambiente laboral motivador.

## **Diagnóstico y conclusión diagnóstica**

El sanatorio Morra tiene visión, misión y valores perfectamente determinados y alineados en pos de mejorar la salud y calidad de vida de los pacientes, desde los tratamientos interdisciplinarios, la capacitación constante, su red de proveedores, los vínculos institucionales, el servicio a la comunidad, e incluso la promoción de la investigación neuro científica. Donde se observan falencias es con su público interno.

Como puede observarse en el anexo 2, su estructura organizacional es vertical, y así también su comunicación, vertical descendente. En lo concerniente a comunicación, se utilizan herramientas digitales externas como la página web, que es básica y limitada, tampoco cuentan con intranet. Las historias clínicas digitales son una clara fortaleza.

Se observa la carencia de una planificación de comunicación interna que fomente el intercambio y el feedback. La línea gerencial del sanatorio centraliza la toma de decisiones, la instrucción de cómo las tareas deben ser ejecutadas y la evaluación de resultados, pero no se ha observado participación por parte del personal.

Los directivos carecen de competencias blandas de liderazgo. Si bien es destacable que se fomentan la capacitación constante y el aprendizaje, el foco está puesto meramente en lo profesional y no en lo evolutivo o el desarrollo de capacidades personales, ni de los altos mandos ni del personal. Esta cuestión es importante en cualquier organización, pero es determinante en una clínica neuropsiquiátrica donde hay pacientes que padecen enfermedades tan delicadas. Los profesionales están expuestos no solo a los trastornos directos de los pacientes sino también a la presión y el sufrimiento de su entorno, lo que hace a un ambiente laboral complejo.

Se considera relevante que la clínica se decida a diseñar y poner en marcha de un plan de comunicación interna que abra canales de intercambio en todos los sentidos y que llegue a todos los colaboradores, tanto de los diferentes servicios dentro de la casona, como en los consultorios del centro de la ciudad y el anexo de Río Cuarto. Se espera así mitigar la incertidumbre, ansiedad, rumores y temores del personal, desarrollando la seguridad en los puestos de trabajo, la confianza personal y colectiva, la motivación y el sentido de pertenencia.

Es importante que los directivos sean conscientes de que son ellos agentes de cambio responsables de potenciar al personal, su recurso más valioso. Mediante el entrenamiento del liderazgo individual de los directivos y siguiendo con el desarrollo del liderazgo colectivo, se espera un cambio rotundo que convierta a estos grupos de trabajo aislados en un equipo sinérgico donde reine un clima laboral basado confianza, el aprendizaje constante, la gestión por procesos y el desarrollo de competencias. El resultado de estas estrategias se podrá reflejar tangiblemente en un incremento del ingreso de la empresa en un 1% y en las ganancias de la empresa en un 3%.

## Plan de implementación

### *Objetivo General*

Desarrollar e implementar un plan de comunicación interna destinado a todo el equipo humano del Sanatorio Morra, incorporando tecnología y formando a sus líderes en coaching, con el fin de impactar en el clima laboral incrementando así un 3% la ganancia de la empresa.

### *Objetivos Específicos*

1. Elaborar un plan de comunicación interna a través de la contratación de un especialista en RRHH como personal de staff.
2. Desarrollar un plan de capacitación en coaching para líderes a través de capacitaciones virtuales.
3. Mejorar el intercambio interno a través de la implementación de la aplicación Steeple.
4. Evaluar los resultados a través de una encuesta de clima laboral antes y después de implementado el plan, analizando y comparando resultados.

### *Alcance*

Geográfico: Córdoba Capital, Barrio Urca, Av. Sagrada Familia Esq. Nazaret S/N

Temporal: seis meses desde el 3 julio de 2023

Contenido: comunicación interna y liderazgo coach

### *Acciones*

#### *Contratación de un especialista en RRHH.*

Como *kick off* del cambio propuesto, se propone incorporar a un profesional de RRHH con autoridad de staff. Se considera la acción inicial de preferencia, ya que será el responsable de coordinar y gestionar todas las acciones de este programa. Se sugiere incorporarlo como staff permanente y no contratarlo solo por el período que dure el proyecto, debido a que será el encargado de *sembrar* la administración del personal en todos los procesos de gestión del

sanatorio, ya que no se cuenta con un departamento de Recursos Humanos (objetivo a desarrollar en profundidad en el largo plazo).

Se sugiere reclutar y seleccionar al profesional a través del creador de esta propuesta, ya que tercerizar el procedimiento implicaría un costo extra de al menos un sueldo más IVA del nuevo perfil para un consultor externo.

Teniendo en cuenta la descripción de puesto en el Anexo 3, se contratará a un Responsable de RRHH. Se requerirá que el profesional sea egresado de la carrera Licenciatura en Gestión de RRHH o afines, con experiencia mínima de cinco años en el área con preferencia de al menos un año en jefatura y/o gerencia e involucramiento en proyectos de creación o desarrollo de departamentos de RRHH. Se valorarán competencias como liderazgo, autonomía y autogestión, orientación al usuario, gestión de cambio, habilidades de comunicación y especialización en comunicación interna.

Se propone que el nuevo Resp. De RRHH tenga un horario laboral de lunes a viernes de 8.00 a 16.00 hs., y físicamente se ubicará en las oficinas del área de Administración. Será contratado bajo la modalidad fuera de convenio, por tiempo indeterminado, con un salario inicial de \$250.000 basado en los parámetros mínimos y máximos de la guía salarial 2022-2023 de Adecco (ver Anexo 4) para un Jefe de RRHH en una empresa mediana. Se estima un costo neto anual de \$3.250.000 y un bruto anual de \$4.712.500, con cargas sociales.

Su primera semana deberá dedicarse a conocer los principales referentes de cada área y ponerse al día con los procesos, procedimientos y actividades de la organización, involucrándose. Asimismo, se espera que reformule el organigrama y que adapte misión, visión y valores corporativos al nuevo enfoque de comunicación interna. Luego llevará adelante el plan de comunicación por el tiempo estipulado, comenzando por analizar el clima organizacional (ver Anexo 5). Teniendo en cuenta la premisa de que no se puede mejorar lo que no se puede medir, pasados los seis meses tendrá a cargo la evaluación del programa repitiendo la misma encuesta, comparando los valores y publicando sus resultados. Finalizado el mismo, se sugiere el desarrollo del departamento de Recursos Humanos propiamente dicho, para lo cual deberá crear un nuevo plan de implementación estratégico alineado con los objetivos empresariales.

*Plan de capacitación virtual en coaching para directivos y gerentes*

Se ha profundizado en capítulos anteriores sobre la importancia de desarrollar habilidades de liderazgo en las organizaciones y su impacto directo en la motivación de los empleados, el clima laboral y la productividad. También se ha detectado que los directivos del Sanatorio Morra han enfocado todos sus esfuerzos en lograr el bienestar integral de sus pacientes y familiares, quedando relegada la parte intrínseca y de mayor valor corporativo, es decir los empleados.

Es por ello que se sugiere que la presente acción tenga como principal meta desarrollar el liderazgo coach junto con competencias comunicacionales en los principales referentes del sanatorio.

Su coordinación estará a cargo del Resp. De RRHH y, la capacitación la dictará el Lic. Gabriel Ghignone, coach, consultor y formador de líderes de negocios y de personas (<https://gabrielghignone.com>). Se analizaron dos propuestas, una presencial y una virtual sincrónica (ver Anexo 6), optando por la segunda, teniendo en cuenta los costos asociados al traslado del licenciado y la facilidad que la virtualidad propone, considerando que el público al que el programa está dirigido ya cuenta con dispositivos electrónicos y conexión a internet.

En la reunión mantenida con el Lic. Ghignone, se propusieron trabajar en los siguientes objetivos: mejorar el conocimiento y la confianza interpersonal, desarrollar la inteligencia emocional, fortalecer el trabajo en equipo y la colaboración, desarrollar la autonomía responsable y la proactividad, mejorar las habilidades de comunicación, brindar herramientas para la gestión de los conflictos, fortalecer la motivación, el compromiso con los resultados y la pertenencia a la empresa, brindar herramientas para abordar las conversaciones difíciles, alinear a todos los mandos con el liderazgo de servicio y los altos estándares de servicio médico, desarrollar las competencias de liderazgo transformacional y promover el liderazgo coach.

El diseño, la preparación de los contenidos de las clases y los materiales para los participantes estarán a cargo del Lic. Ghignone, quien cotizó 9 reuniones grupales de 3hs cada una, con frecuencia semanal, iniciando las actividades el miércoles 2 de agosto del 2023.

El presupuesto total del Programa es de \$217.500, con IVA incluido. Se factura un 50% de anticipo y el resto al finalizar el programa (se emite Factura C).

#### *Incorporación de la plataforma Steeple*

La Intranet es una herramienta de trabajo, pero no de comunicación. El tablón de anuncios en papel es práctico, pero se mira poco. Y las redes sociales corporativas no se adaptan a todas las



empresas, especialmente una clínica psiquiátrica. Steeple es una herramienta de comunicación interna que permite transmitir información al 100% del personal, aún a los menos conectados. Cuenta con varios soportes, puede ser descargada como aplicación para celulares, tablets, computadoras o pantallas táctiles. Se pueden organizar actividades para mantener a los empleados motivados, crear conversaciones y mejorar la comunicación, publicar todo tipo de contenido, programar publicaciones, incluso le da la bienvenida a los nuevos empleados con el kit de Onboarding y distribuir información a los equipos en todos los dispositivos. Es moderna, fácil de usar y segura. Tiene formación personalizada según el tipo de organización adaptándola y cuenta con un coach dedicado para asesoría, guías, webinars y un soporte de servicio postventa. Por último, proporciona un pronóstico de estadísticas y evolución de los indicadores mes a mes, ver Anexo 7.

El costo de servicio es de €2 sin IVA por mes por empleado, con lo cual considerando que el sanatorio cuenta con 297 empleados, el costo mensual sería de €594, teniendo en cuenta que el euro oficial para importar está \$280 aproximadamente, más derechos de importación ascendería a unos \$300.000.

Se sugiere también comprar un monitor táctil (\$122.954 con envío gratis, ver Anexo 8) para ser instalado en un área común como alguna sala de reuniones, comedor o auditorio para que esté al alcance de todos los que no cuentan con dispositivos digitales y/o conexión.

La implementación estará a cargo del Resp. de RRHH y está previsto que demore un mes en configurarla y que los empleados aprendan a utilizarla. Una vez que esté la plataforma de comunicación interna de Steeple en marcha, se podría utilizar sus complementos de RRHH para mejorar los procesos.

*No se puede mejorar lo que no se puede medir*

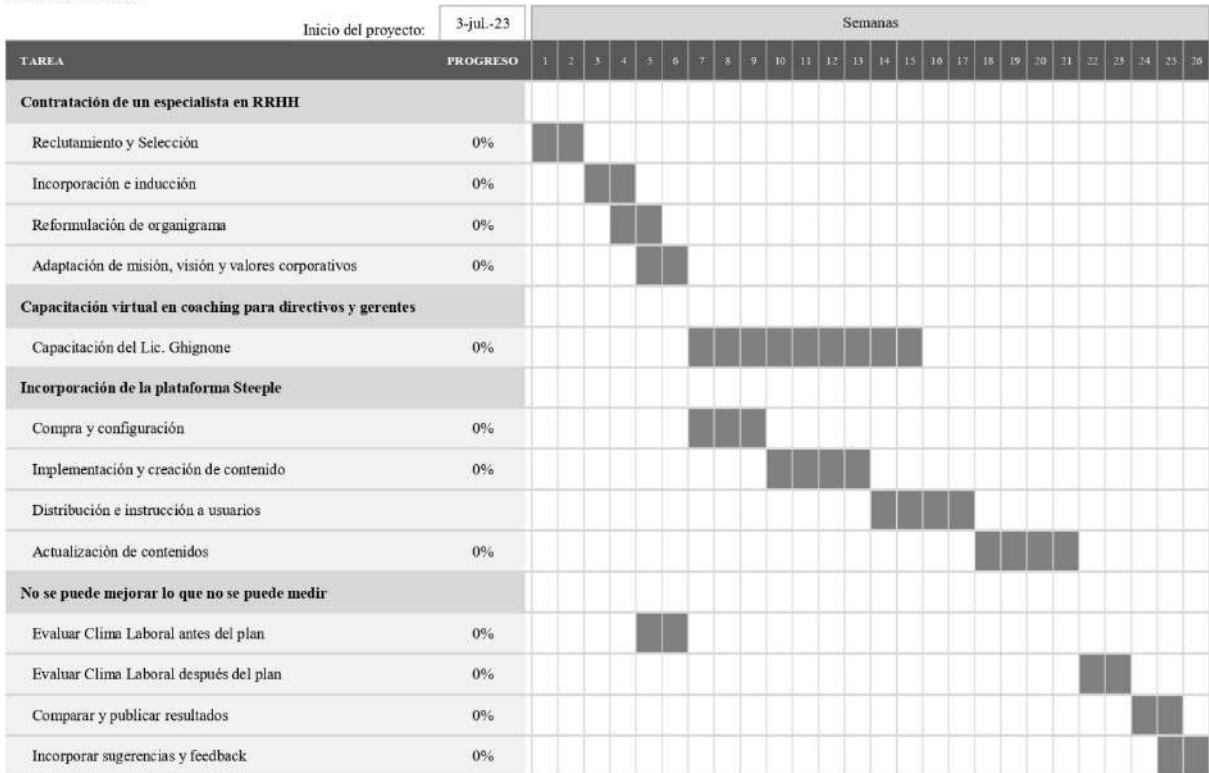
El Responsable de RRHH tendrá a cargo la labor de evaluar, analizar y comparar el clima laboral antes y después de aplicado el programa. Como ya se mencionó, se sugiere la utilización de encuestas de satisfacción como el modelo del Anexo 5. Una vez comparados las respuestas, se espera la publicación de los resultados y la incorporación de las mejoras sugeridas. Se requerirá computadora, papel e impresora que podrá ser facilitado por la organización. También va a ser necesario el involucramiento de todo el personal, lo cual llevará al menos dos semanas distribuir las encuestas, recogerlas y analizar sus resultados.

*Marco de tiempo para la implementación*

Se desarrolla a continuación un diagrama de Gantt para observar gráficamente la planificación temporal de todo el proceso:

Gráfico 1- Diagrama de Gantt

**Plan de Comunicación Interna**  
Sanatorio Morra



Fuente: Elaboración Propia

*Evaluación del impacto económico de la implementación*

A continuación se muestra el costo estimado de cada una de las acciones propuestas:

Gráfico 2 – Costo del Plan

Contratación de un especialista en RRHH	\$ 4.712.500,00
Capacitación virtual en coaching para directivos y gerentes	\$ 217.500,00
Incorporación de la plataforma Steeple	\$ 422.954,00
No se puede mejorar lo que no se puede medir	\$ -
Honorarios por propuesta y Selección	\$ 300.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 5.652.954,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, se presenta un análisis del retorno de la inversión aplicando la herramienta ROI (Return of Investment) para exponer cuantitativamente la rentabilidad de la propuesta implementada. Se ha desarrollado dicho análisis tomando el Estado de Resultado del Sanatorio Morra del año 2018, y ajustándolo a la inflación anual correspondiente hasta abril de 2023 basándose en el índice de precios al consumidor publicado por el INDEC (Indec, 2023):

	2019	2020	2021	2022	2023
IPC	1,5355	1,4202	1,5009	1,948	1,287
Resultado Final	\$ 97.616.670,57	\$ 138.635.195,55	\$ 208.077.565,00	\$ 405.335.096,61	\$ 521.666.269,34

\*Inflación acumulada a abril de 2023

Fuente: Elaboración Propia

El costo total de la implementación del plan es de \$5.652.954, proyectando un incremento en las ganancias del 3%, se espera un beneficio total de \$15.515.476,91.

Se presenta la fórmula utilizada para calcular el ROI:

ROI:  $\frac{\text{Beneficio a obtener} - \text{Costo de la propuesta}}{\text{Costo de la propuesta}} \times 100$

$$\frac{\$15.515.476,91 - \$5.652.954}{\$5.652.954} \times 100 = 174\%$$

$$\frac{\$15.515.476,91 - \$5.652.954}{\$5.652.954}$$

En el Anexo 8 se puede apreciar en detalle el análisis de Estado de Resultado y retorno de la inversión. Queda entonces evidenciado que el presente plan es efectivo y rentable.

## Conclusiones

Se evidencia la evolución que ha habido en el ámbito de la salud mental gracias al dr. León Sebastián Morra, no solo en la concepción de los pacientes con patologías mentales (de *alienados* a Seres Humanos) sino también en los tratamientos utilizados para asistirlos (de chalecos de fuerza y prácticas violentas a psicoterapia, psicofármacos y reinserción). Se mantiene intacta dentro del Sanatorio Morra la misión de generar una mejor calidad de vida para sus pacientes desde sus inicios en 1927 a hoy.

Las problemáticas centrales observadas en la institución luego de analizarla en profundidad con diversas herramientas, radican en la falta de planificación en materia de comunicación interna que fomente el intercambio y el involucramiento de sus miembros. Es también notoria la carencia de habilidades blandas por parte de los directivos, éstos centralizan la toma de decisiones y fomentan el desarrollo académico y profesional de sus empleados pero no el de sus capacidades personales.

La intención de este programa es desarrollar e implementar un plan de comunicación interna en seis meses, destinado a todo el personal del Sanatorio Morra, replicando así la *razón de ser* del mismo pero enfocada ahora también en mejorar la calidad de vida de los trabajadores, involucrando su salud mental personal y organizacional en consonancia con la de los pacientes.

Como primera medida se sugiere la incorporación de un Responsable de RRHH, ya que será quien coordine y gestione todas las acciones de este plan en particular y de un extenso camino de gestión de personal. Su propósito es involucrarse en los procesos y actividades de la empresa para reformular su organigrama, adaptar misión, visión y valores corporativos al nuevo enfoque, implementar el Plan de Comunicación propuesto y medir sus resultados.

Como siguiente acción, se ofrece entrenar a directivos y gerentes desarrollando en ellos habilidades de liderazgo coach junto con competencias comunicaciones a través de una capacitación virtual. Se espera así mejorar el conocimiento y la confianza interpersonal, desarrollar la inteligencia emocional, fortalecer el trabajo en equipo y la colaboración y brindar herramientas para mejorar las habilidades de comunicación y la gestión de conflictos.

Finalmente se propone incorporar una plataforma moderna de comunicación interna llamada Steeple con el fin de mantener a los empleados motivados, crear conversaciones, publicar contenido y distribuir y recabar información pertinente a y de los empleados.

Es esperable que implementando el presente plan se incremente el ingreso de la empresa en un 1% y las ganancias en un 3%, lo cual lo hace efectivo y rentable para el Sanatorio Mora.

### *Recomendaciones*

Se ha mencionado anteriormente que se espera que la incorporación del Responsable de RRHH sea el inicio de un largo camino de planificación estratégica, es decir que la empresa pueda identificar dónde está, a dónde quiere ir y cómo alcanzar sus objetivos. Se sugiere para esto, crear un área de RRHH que pueda con distintas acciones ordenar la gestión del personal definiendo a la organización en distintos aspectos específicos.

Se recomienda abordar inicialmente un manual de procedimientos, que comience por especificar y divulgar misión, visión, valores y políticas organizacionales para luego describir los procedimientos más importantes de cada área. Dentro del departamento de RRHH será productivo comenzar por analizar puestos para formalizar Descripciones de Puestos de Trabajo. Luego poder definir los procesos de Reclutamiento y Selección, para incluir perfiles adecuados ya que los directivos simplemente realizan entrevistas para incorporar personal. También es esperable implementar un plan de inducción que logre informar, adiestrar y socializar a los nuevos empleados. Será positivo comenzar a aplicar Evaluaciones de Desempeño para valorar el rendimiento global de los empleados, detectar problemas y carencias. De la mano con lo anterior, desarrollar un Plan de Capacitación permitirá evaluar necesidades y objetivos de aprendizaje en los empleados y alinear proyectos de RRHH. Como complemento, se sugiere implementar periódicamente Evaluaciones de Clima Organizacional para detectar niveles de motivación y satisfacción en el personal, prestando especial cuidado con los monotributistas, analizar niveles de conformidad para con el tipo de relación laboral que implica por lo general vacaciones no pagas, no aguinaldo, obras sociales y considerar los pros y contras de incorporarlos en relación de dependencia.

Todas estas recomendaciones se alinearán perfectamente con el presente programa de manera integral, buscando conseguir una empresa consistente y coherente que busca el desarrollo constante de las personas (pacientes, líderes, empleados y profesionales) trabajando su comunicación interna, liderazgo, clima y motivación en pos de una cultura sólida y compartida que promueva el crecimiento de una organización formada por la interacción de seres humanos sanos.

## Bibliografía

Adecco Argentina (Agosto 2022) “Guía Salarial 2022-2023”, Obtenido de [Guía Salarial 2022 - 2023 | Adecco Argentina](#)

Canvas, (2022). Bibliografía proporcionada por la Universidad Siglo 21.

Echeverría (2000), “La empresa emergente”

Gaitan Rosana (2018) “Plan de comunicación institucional del servicio de rehabilitación del hospital José Néstor Lencinas”. Maestría en Administración de Servicios de Salud. Universidad Nacional de Cuyo.

González, Héctor Eduardo y González, Lucas Ezequiel (2010). Clima organizacional. VI Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata.

Hawkins (2012) “Coaching y liderazgo de equipos”, Granica

Indec. (Febrero de 2023). <https://www.indec.gob.ar/>. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/https://www.indec.gob.ar/https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos](https://www.indec.gob.ar/https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos)

Ley N° 26.529. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/160000-164999/160432/texact.htm>

Ley N° 26.657. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26657-175977/texto>

Jaen, Luceño, Martín, Rubio (2006), “La Comunicación Interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones”, EduPsykhé. Revista de psicología y psicopedagogía.

OMS. Obtenido de <https://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd48/basic-documents-48th-edition-sp.pdf?ua=1#page=7>

Ritter (2008), “Cultura Organizacional”, Dircom

Sanatorio Morra. Obtenido de <https://www.sanatoriomorra.com/coberturas-medicas/>

Sedronar.

Obtenido

de

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/oad\\_2020\\_estudio\\_nacional\\_sobre\\_consumo\\_de\\_sustancias\\_y\\_las\\_respuestas\\_asistenciales\\_aspo.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/oad_2020_estudio_nacional_sobre_consumo_de_sustancias_y_las_respuestas_asistenciales_aspo.pdf)

Steeple. Obtenido de <https://steeples.com/es/>

Urdaneta Q., O. R., Álvarez M, C. J., & Urdaneta Q., M. D. (2009). Clima organizacional en Institutos de Investigaciones del Sector Salud Caso: Universidad del Zulia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(47), 446-457

## Anexos

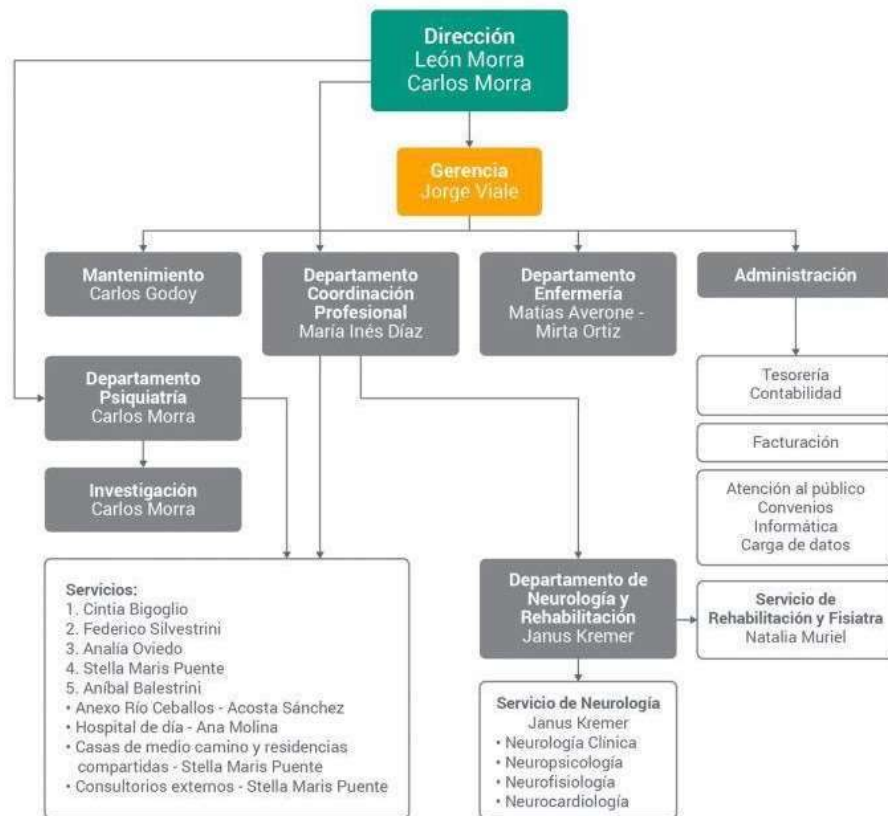
### Anexo I: Coberturas Médicas

+ AMICOS	+ GALENO ART	+ OSPECOR
+ AMMA SALUD	+ GAM SALUD S.A	+ OSPJTAP
+ AMPARA SALUD	+ GEA SA	+ OSPOCE
+ AMTTAC - OSCCPTAC (CAMIONEROS)	+ GRAFICOS	+ OSPP
+ AMUR	+ INSSJP	+ OSPTA
+ APM	+ INTEGRAL	+ OSSEG
+ APPSI	+ INTELIGENT MEDICAL	+ OSSURRBAC
+ APROSS	+ IOSEP	+ PAMI
+ ARISTON	+ IOSFA	+ PARQUE SALUD S.A
+ ASE NACIONAL	+ ITER MEDICINA SA	+ PLENIMEDICAL
+ ASOC DE CLINICAS	+ JANSSEN CILAG	+ PREMED SA
+ ASOC MUT CHOFERES TAXI	+ JERARQUICOS SALUD	+ PREMEDICAL
+ ASOCIACION PDETA LUGONES	+ LA SEGUNDA ART	+ PREVENCIÓN ART S.A.
+ ASOCIAR ART	+ LIDERAR ART	+ PREVENCIÓN SALUD SA
+ AVALIÁN	+ MET CORDOBA SA	+ PROSALUD
+ BERKLEY ART	+ MUTUAL MEDICA DE RIO CUARTO	+ PROTECCION MEDICA SRL
+ BOREAL	+ NOBIS	+ RAS SALUD
+ CAJA DE ABOGADOS	+ OMINT	+ RED PRESTACIONAL CORDOBA SRL
+ CAJA NOTARIAL	+ OSCCPTAC	+ SANCOR SALUD
+ CAMI SALUD	+ OSDE	+ SANITAS SALUD SRL
+ CAMINOS PROTEGIDOS	+ OSDEPVM	+ SCIS S.A
+ CIPSAM	+ OSDOP	+ SERVI RED
+ CPCE	+ OSEIV	+ SIALNOR SA
+ CRS	+ OSEP	+ SIPSSA SA
+ DASPU	+ OSITAC	+ SR SALUD
+ DASUTEN	+ OSMEDICA	+ SUME SALUD
+ DIMSA SA	+ OSPACA	+ SWISS ART
+ EXPERTA	+ OSPACARP - OSPATRONES	+ SWISS MEDICAL S.A
+ FAMILY SALUD	+ OSPE	+ UNIMED
+ GALENO	+ OSPECON	+ VISITAR SRL

Fuente: Canvas – Siglo 21



*Anexo II: Organigrama Sanatorio “Profesor León S. Morra”*



Fuente: Canvas – Siglo 21

*Anexo III: Descripción de Puesto de Trabajo – Resp. de RRHH*



<b>Puesto:</b>	Responsable de RRHH	<b>Categoría del puesto:</b>	Staff
<b>Departamento o grupo:</b>	RRHH	<b>Tipo de posición:</b>	Trabajo a tiempo completo
<b>Descripción del puesto</b>			
<b>ROL Y RESPONSABILIDADES</b>			
<p><b>1. GESTIÓN DE PERSONAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar y coordinar las actividades de contratación, retención y desvinculación de empleados.</li> <li>• Elaborar perfiles de puesto y publicar ofertas de trabajo.</li> <li>• Realizar entrevistas y elaborar contratos laborales.</li> <li>• Gestionar las relaciones laborales.</li> </ul> <p><b>2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar e implementar programas de desarrollo y capacitación para el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados.</li> <li>• Evaluar las necesidades de capacitación y coordinar actividades de aprendizaje y desarrollo.</li> <li>• Realizar seguimiento de los resultados.</li> </ul> <p><b>3. ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES Y BENEFICIOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el sistema de remuneraciones y beneficios del personal.</li> <li>• Elaborar políticas de compensación y administrar sistemas de nómina.</li> <li>• Gestionar beneficios sociales y resolver consultas relacionadas.</li> </ul> <p><b>4. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener y actualizar los registros de los empleados.</li> <li>• Garantizar el cumplimiento de las leyes laborales y reglamentos aplicables.</li> </ul> <p><b>5. GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover un ambiente de trabajo positivo y saludable.</li> <li>• Fomentar la comunicación abierta y la resolución de conflictos.</li> <li>• Implementar estrategias para mejorar el clima laboral y la satisfacción de los empleados.</li> </ul>			
<b>REQUISITOS DE CUALIFICACIÓN Y FORMACIÓN</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título universitario en Recursos Humanos o afines.</li> <li>• Experiencia previa de al menos 5 años en posiciones de recursos humanos, preferentemente en el sector de la salud (excluyente).</li> <li>• Experiencia previa de al menos 1 año en gerenciamiento de RRHH (deseable).</li> <li>• Experiencia previa en proyectos de creación o desarrollo del departamento de RRHH (deseable)</li> </ul>			
<b>COMPETENCIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelentes habilidades de comunicación verbal y escrita, especialización en comunicación interna.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Autonomía y autogestión.</li> <li>• Capacidad para trabajar de manera efectiva en equipo y en colaboración con otras áreas del sanatorio.</li> <li>• Gestión de cambio.</li> <li>• Orientación al usuario y habilidades para establecer relaciones interpersonales</li> </ul>			
<b>Última actualización por:</b>	Carolina Zavala	<b>Fecha:</b>	02/06/2023

Fuente: Elaboración Propia

*Anexo IV: Guía salarial 2022-2023 de Adecco*

Jefe de Recursos Humanos Planta	Pequeña empresa			Mediana empresa			Empresa grande		
	Región	Min	Med	Max	Min	Med	Max	Min	Med
Coba/Amba/Bsas	117.080	234.855,4	354.338	216.084	291.034,75	404.000	225.000	377.400,17	567.894
Centro	136.202	163.192,67	187.911	205.914	235.675	389.765	220.700	355.433	550.000
Cuyo	135.642	162.520,33	187.135	202.863	223.856,33	245.721	220.141	349.303,8	467.161
Nea/Noa	126.907	152.055,33	175.086	186.319	205.602	225.685	218.765	334.245	435.670
Patagonia	235.922	282.673,33	325.488	303.474	334.879	367.587	355.015	467.355	568.623

Fuente: Adecco Argentina

## *Anexo V: Evaluación de Clima Organizacional*



### Encuesta de clima

Muchas gracias por tu tiempo y participación. Deseamos conocer tu sincera opinión. Es importante que sepas que esta encuesta **ES ANÓNIMA**.

#### **A. EN RELACIÓN CON TUS ACTIVIDADES**

**Según tu trabajo y tu desarrollo:**

**¿Tenés tareas y responsabilidades claras?**

- Si  
 No  
 A Veces

**¿Contás con todas las herramientas / insumos para realizar tu trabajo?**

- Si  
 No  
 A Veces

**¿Sentís que estás sobrecargado en tu tarea?**

- Si  
 No  
 A Veces

**Fundamentar:**

**¿Pensás que las tareas que cumplís hoy son adecuadas a tus capacidades?**

- Si  
 No  
 A Veces

**Fundamentar (en caso de responder alguna de las 2 últimas):**

**¿Hoy te sentís motivado para realizar tus tareas?**

- Si  
 No  
 A Veces

**Fundamentar:**

**¿Sabés cómo han transcurrido estos los últimos 6 meses de gestión en la dirección a la que pertenecés?**

- Si  
 No  
 Más o menos

**¿Trabajás coordinadamente con el equipo?**

- Si  
 No



A Veces

**Tu grupo de trabajo podría definirse como:**

- Un grupo de individuos  
 Un equipo  
 Un área

**¿Sabés claramente a quién dirigirte cuando tenés un problema en el trabajo?**

- Si  
 No  
 A Veces

#### **B. EN RELACIÓN A TU JEFE INMEDIATO**

1)

**¿Sabés con claridad quién o quiénes son tus jefes inmediatos?**

- Si  
 No  
 A Veces

**¿Sentís que tu jefe está capacitado para el puesto que ocupa?**

- Si  
 No  
 A Veces

**¿Tu jefe te mantiene informado?**

- Si  
 No  
 A Veces

**¿Te escucha atentamente?**

- Si  
 No  
 A Veces

**¿Se ocupa de tus demandas?**

- Si  
 No  
 A Veces

**¿Te motiva respecto a tu puesto de trabajo?**

- Si  
 No  
 A Veces



**Las reuniones con tu jefe deberían ser:**

- Todos los días
- Varias veces por semana
- Una vez por semana
- Varias veces al mes
- Una vez al mes

2)

**Si fueras directivo del Sanatorio Morra, ¿qué tres aspectos mejorarías rápidamente?**

1)

2)

3)

#### **C. EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN**

**¿Consideras importante la comunicación en la gestión?**

- Sí
- No
- A Veces

**¿Estás satisfecho con los canales de comunicación hasta ahora implementados?**

- Sí
- No
- A Veces

**¿Cuánta importancia tienen los líderes formales (directores, gerentes, jefes) como canal de comunicación interna?**

- Alta
- Media
- Baja

**¿Consideras que poder mostrar tu trabajo es parte de tu actividad? (comunicar objetivos, compartir logros, generar fotos, videos, etc)**

- Sí
- No
- A Veces

**Muchas gracias por tu colaboración y tiempo. Tu opinión es muy valiosa.**

*Anexo VI: Programa Liderazgo Coach y Cotización*

GABRIEL GHIGNONE

Propuesta	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
Preparada para:	<p><b>Sanatorio Morra</b>            Av. Sagrada Familia S/N            (X5009) Ciudad de Córdoba – Pcia. de Córdoba            (+54 351) 570 4429</p> <p>Leon Morra            Director  <a href="mailto:l.morra@sanatoriomorra.com">l.morra@sanatoriomorra.com</a></p>
Tema de la Propuesta	<b>Programa de Formación de Líderes Coach</b>
Resumen	<p>Propuesta de talleres de capacitación para gerentes y mandos medios de Sanatorio Morra.</p> <p><b>PRINCIPALES BENEFICIOS DEL PROGRAMA</b></p> <p>Lograr mayor conocimiento y dominio personal, tomando conciencia de la propia mirada, con sus posibilidades y sus limitaciones.</p> <p>Aprender a cuestionar y cuestionarse la percepción, las acciones y los resultados, desde una perspectiva positiva y transformadora.</p> <p>Ampliar las posibilidades de acción, sumando a los recursos actuales nuevos modelos, herramientas y buenas prácticas de gestión, con un impacto positivo en los resultados.</p> <p>Desarrollar las competencias para liderar y construir equipos, manteniendo un doble foco equilibrado en desempeño y resultados.</p>
Preparada por	<p><b>Gabriel Ghignone</b>            Coach Ejecutivo  <a href="mailto:hola@gabrielghignone.com">hola@gabrielghignone.com</a>  <a href="https://gabrielghignone.com">https://gabrielghignone.com</a></p>
Versión 1.0	31 de mayo 2023

GABRIEL GHIGNONE

## PROPUESTA TÉCNICA

### METODOLOGÍA DE LAS CLASES

El aprendizaje se construye a partir del enfoque vivencial, lo que permite y busca lograr el tratamiento de casos particulares de los participantes.

El diseño de la experiencia de capacitación apunta a lograr un impacto emocional positivo y motivante que movilice la energía de los líderes hacia la acción.

El objetivo es que la relación teoría – práctica sea 60-40%. Entre los recursos a emplear se encuentran los ejercicios y casos, con rescates aplicables a la actividad cotidiana.

#### Clases presenciales

La implementación del Programa en su versión presencial requiere de 3 encuentros de 8hs cada uno, los cuales pueden ser en días consecutivos o separados en períodos a convenir.

Se recomienda que el grupo no supere los 20 participantes.

#### Clases virtuales sincrónicas

Se ejecuta en 9 reuniones de 3hs cada una, con frecuencia semanal.

Se recomienda que el grupo no supere los 15 participantes.

Al finalizar el Programa, los participantes realizarán un Plan de Acción Personal, a modo de un compromiso con la implementación de una mejora en las competencias.

Al cierre del Programa se presentará un Informe Final de Emergentes que será presentado a la dirección del Sanatorio Morra.

### INFORME DE EMERGENTES

Al finalizar el programa se presenta un reporte de emergentes del grupo respecto de la participación en las actividades de capacitación. El reporte incluye una recomendación de acciones posteriores.

Contenido del informe de emergentes: hechos sobresalientes observados en el taller, fortalezas y áreas de mejora observadas en el grupo, oportunidades de mejora del equipo y otras necesidades de capacitación detectadas, si las hubiera.

El informe se presenta en una reunión y se envía por escrito.



GABRIEL GHIGNONE

## PROGRAMA LIDERAZGO COACH

## OBJETIVOS:

- Mejorar el conocimiento y la confianza interpersonal.
- Desarrollar la inteligencia emocional.
- Fortalecer el trabajo en equipo y la colaboración.
- Desarrollar la autonomía responsable y la proactividad.
- Mejorar las habilidades de comunicación.
- Brindar herramientas para la gestión de los conflictos.
- Fortalezcan la motivación, el compromiso con los resultados y la pertenencia a la empresa.
- Brindar herramientas para abordar las conversaciones difíciles.
- Alinear a todos los mandos con el liderazgo de servicio y los altos estándares de servicio médico.
- Desarrollar las competencias de liderazgo transformacional y promover el liderazgo coach.

## PROGRAMA LIDERAZGO COACH

## CONTENIDOS TEMÁTICOS:

## Módulo 1: Introducción

- Permanencia y cambio.
- Corporalidad, emociones y lenguaje.
- Objetividad, subjetividad y verdad.
- Mirada – Corazón – Cerebro - Acción – Resultado
- Mirada unilateral, Ambigüedad y multilateralidad y Mirada Consciente.

## Módulo 2: El lenguaje y la persona

- El lenguaje como espacio de consenso
- La construcción lingüística y social de la persona.
- Aprendizaje, Ignorancia, Ceguera, Saber y Recursos.
- ¿Qué son y cómo se forman las creencias?
- Creencias limitantes y potenciadoras.

## Módulo 3: Actos del Lenguaje Básicos

- Objetividad y subjetividad.
- Poder creativo del lenguaje.
- Afirmaciones y Declaraciones.
- Declaraciones fundamentales en el trabajo.

## GABRIEL GHIGNONE

- Pedidos, ofertas y promesas. La coordinación efectiva de acciones.

## Módulo 4: Los juicios

- Afirmaciones y juicios
- Fundamentación de los juicios.
- Juicios e identidad de la persona que juzga.
- El juicio de confianza.
- Tolerancia, aceptación y respeto.

## Módulo 5: La escucha

- Comunicación vs transmisión de información.
- La escucha le da sentido a la comunicación.
- La distinción de contacto.
- Matriz básica del escuchar.
- Dominios de observación para desarrollar la escucha efectiva.

## Módulo 6: Acción humana y lenguaje

- Transparencia y quiebre.
- Condiciones de generación de un quiebre.
- Quiebres emergentes y quiebres por diseño.
- Las distinciones de toma de posición y acción.
- Acciones directas y reflexivas, contingentes y recurrentes.

## Módulo 7: Conversaciones

- Conversaciones públicas y privadas.
- Empatía y asertividad en las conversaciones.
- La conversación de juicios personales.
- La conversación para la coordinación de acciones.
- La conversación para posibles acciones.
- La conversación para posibles conversaciones.

## Módulo 8: Emociones y estados de ánimo

- Emociones y estados de ánimo.
- Estados de ánimo y motivación.
- Juicios de facticidad y posibilidad.
- Conversaciones difíciles.
- La conversación de motivación.

GABRIEL GHIGNONE

**Módulo 9: Liderazgo**

- Liderazgo en un mundo V.I.C.A.
- Perfiles de liderazgo.
- El error como oportunidad.
- La conversación de feedforward.
- Resiliencia e innovación.

**COTIZACIÓN**

La siguiente cotización incluye:

El diseño y la preparación de los contenidos de las clases y los materiales para los participantes.

**Impartición en modalidad presencial**

3 reuniones de 8hs cada una, en días consecutivos o separados en periodos a convenir.

Presupuesto total del Programa: \$180.000 (Pesos, ciento ochenta mil con 00/100).

**Impartición en modalidad virtual sincrónica**

9 reuniones grupales, de 3hs cada una, con frecuencia semanal.

Presupuesto total del Programa: \$217.500 (Pesos, doscientos diecisiete mil, quinientos con 00/100).

Se factura un 50% de anticipo y el resto al finalizar el programa. Los honorarios consignados son el valor final. Se emite Factura C.

Forma de pago: transferencia bancaria entre los días 1 a 15 de la fecha de factura.

Validez del presupuesto, 15 días

## Anexo VII: Steeple




Disponible en formato  
App, Web y Pantalla Táctil.

QUIERO PROBARLO

### ¿Por qué elegir Steeple para tu comunicación interna?

- ✓ Accesible para el **100% de empleados**, incluso los que trabajan SIN conexión a internet.
- ✓ La mejor herramienta para **implicar, fidelizar y motivar** equipos.
- ✓ Con **módulos personalizables** a la imagen y necesidades de tu empresa.
- ✓ Digitaliza el tablón de anuncios con la **exclusiva pantalla táctil de Steeple**.
- ✓ Una solución **adaptada a tu sector y que protege tus datos**.



**Emilien Delile**  
Country Manager España  
en Steeple

Moderniza la comunicación interna de tu empresa sin dejar de lado a los empleados menos conectados

<https://www.youtube.com/watch?v=J2hJRiPNmJ4&t=1s>

Fuente: Steeple

### Anexo VIII: ROI

	2019	2020	2021	2022	2023	2023 con plan
IPC	1,5355	1,4202	1,5009	1,948	1,287	
Resultado Final	97.616.670,57	138.635.195,55	208.077.565,00	405.335.096,61	521.666.269,34	
Ingresos						
Ingresos por Neurología	289.649.634,97	411.360.411,59	617.410.841,75	1.202.716.319,73	1.547.895.903,49	1.563.374.862,53
Ingresos por Rehabilitación	199.956.283,20	283.977.913,40	426.222.450,23	830.281.333,04	1.068.572.075,62	1.079.257.796,38
<b>Total Ventas del Ejercicio</b>	<b>489.605.918,17</b>	<b>695.338.324,99</b>	<b>1.043.633.291,98</b>	<b>2.032.997.652,77</b>	<b>2.616.467.979,12</b>	<b>2.642.632.658,91</b>
Costos						
Costos de Prestación de Servicios	93.492.182,58	132.777.597,7	199.285.896,4	388.208.926,2	499.624.888	504.621.136,8
Otros costos de prestación de Servicios	157.340.833,25	223.455.451,4	335.384.287	653.328.591	840.833.896,7	840.833.896,7
<b>Total Costos de Ventas</b>	<b>250.833.015,83</b>	<b>356.233.049,08</b>	<b>534.670.183,36</b>	<b>1.041.537.517,18</b>	<b>1.340.458.784,61</b>	<b>1.345.455.033,49</b>
<b>Resultado Bruto</b>	<b>238.772.902,35</b>	<b>339.105.275,91</b>	<b>508.963.108,62</b>	<b>991.460.135,59</b>	<b>1.276.009.194,51</b>	<b>1.297.177.625,42</b>
Gastos						
Administración	11.777.216,56	16.726.002,95	25.104.057,83	48.902.704,66	62.937.780,89	68.590.734,89
Comercialización	14.808.776,60	21.031.427,48	31.586.069,51	61.490.703,40	79.138.535,27	79.138.535,27
<b>Resultado Actividad Principal</b>	<b>212.186.907,11</b>	<b>301.347.845,48</b>	<b>452.292.981,28</b>	<b>881.066.727,53</b>	<b>1.133.932.878,34</b>	<b>1.149.448.355,25</b>
<b>Resultado Financiero</b>	<b>60.647.178,89</b>	<b>86.131.123,46</b>	<b>129.274.203,20</b>	<b>251.826.147,83</b>	<b>324.100.252,25</b>	<b>324.100.252,25</b>
Resultado NETO	151.539.728,22	215.216.722,02	323.018.778,08	629.240.579,71	809.832.626,08	825.348.102,99
<b>Otros Ingresos y Egresos</b>	<b>-1.360.235,04</b>	<b>-1.931.805,80</b>	<b>-2.899.447,32</b>	<b>-5.648.123,38</b>	<b>-7.269.134,79</b>	<b>-7.269.134,79</b>
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	150.179.493,19	213.284.916,22	320.119.330,76	623.592.456,32	802.563.491,29	818.078.968,20
Impuesto a las Ganancias	52.562.822,62	74.649.720,68	112.041.765,77	218.257.359,71	280.897.221,95	280.897.221,95
<b>Resultado Final</b>	<b>97.616.670,57</b>	<b>138.635.195,55</b>	<b>208.077.565,00</b>	<b>405.335.096,61</b>	<b>521.666.269,34</b>	<b>537.181.746,25</b>

Beneficio	15.515.476,91
Costos	5.652.954,00
<b>ROI</b>	<b>174%</b>

Fuente: Elaboración Propia