



Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado

**“Propuesta de implementación de plan de comunicación interna y
liderazgo coach en Sanatorio Morra”**

Valentina Hartl

43.231.381

RHU02744

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, Argentina

2022

Profesor Director TFG: Daniela Soledad Rinconez

Resumen

El presente reporte de caso se realizó en el Sanatorio Profesor Sebastián Morra, importante institución psiquiátrica ubicada en la Ciudad de Córdoba, que tenía como problemas centrales la ausencia de un plan de comunicación interna, esto se reflejaba en la falta de un canal formal de comunicación y al mismo tiempo tenían líderes sin formación en habilidades blandas de mando.

Para dar solución a los problemas destacados se propuso un plan de implementación, el cual hizo foco en la incorporación de una red social empresarial y en la formación en liderazgo coach para mandos medios. Además, se contrató un analista en recursos humanos encargado de acompañar en el desarrollo del plan de implementación.

Finalmente, al gestionar el plan de implementación, se buscó obtener un impacto directo en los resultados económicos, estimando un aumento en las ganancias totales de la empresa en un 2%.

Palabras claves: comunicación interna - liderazgo coach - recursos humanos

Abstract

The present case report was carried out at the Professor Sebastián Morra Sanatorium, an important psychiatric institution located in the City of Córdoba, whose main problems were the absence of an internal communication plan, this was reflected in the lack of a formal communication channel. and at the same time they had leaders without training in soft command skills.

To solve the highlighted problems, an implementation plan was proposed, which focused on the incorporation of a business social network and coach leadership training for middle managers. In addition, a human resources analyst was hired to accompany the development of the implementation plan.

Finally, when managing the implementation plan, it was sought to obtain a direct impact on the economic results, estimating an increase in the company's total profits by 2%.

Keywords: internal communication - leadership coach - human resources

Índice

Introducción	4
Análisis de situación	7
Marco Teórico	15
Diagnóstico y discusión	17
Plan de implementación.....	18
Objetivo general	18
Objetivos específicos	18
Acciones	18
Comunicación interna por medio de la aplicación Yammer de Microsoft 365	18
Formar a los mandos medios en liderazgo coach	20
Incorporación del analista de Recursos Humanos	21
Diagrama de Gantt	22
Evaluación del impacto de la implementación.....	22
Conclusiones.....	24
Recomendaciones	24
Referencias bibliográficas.....	25

Introducción

El presente trabajo final de grado estudia al reconocido Sanatorio “Profesor León S. Morra” y tiene como objetivo abordar una propuesta de mejora relacionada con la comunicación interna y capacitación de liderazgo coach en responsables de áreas, jefes y gerentes de esta organización.

El Sanatorio Morra es una institución privada de salud mental, ubicada en la ciudad de Córdoba, fundada en el año 1927 por el profesor León Sebastián Morra, el mismo fue un prestigioso profesional del área médica, especializado en neurología y psiquiatría, además ocupó el cargo de rector de la Universidad Nacional de Córdoba y más tarde fue designado intendente de dicha ciudad.

Al fundarse, tuvo como objetivo, ser una clínica de reposo, especializada en patologías como el alcoholismo y neuropsiquiátricas en la modalidad de internación. En un principio su fundador bautizó a la institución como “Clínica Las Rosas”, por su cercanía al barrio Las Rosas. Más tarde la familia cambió el nombre del establecimiento por el “Sanatorio León S. Morra”.

En el año 1960, se incorporaron consultorios externos, en un principio estaban ubicados en el centro de la ciudad de Córdoba, más tarde se trasladaron a su predio central ubicado en barrio Urca. En el año 2000, se creó el hospital de día, siendo una instancia intermedia entre la internación y la externación definitiva. La finalidad de este nuevo servicio es la prevención, promoción y preservación de la salud mental y la resolución de patologías psiquiátricas de menor complejidad.

Su hijo, Carlos Morra, continuó sus pasos. Falleció en el año 2003 y sus hijos León y Carlos Morra asumen la dirección del sanatorio.

A finales del año 2010, se confeccionaron las nuevas historias clínicas que incorporaron una mirada transdisciplinar como eje de la atención y en diciembre de 2018, se puso en marcha el sistema de historias clínica electrónica, lo cual facilitó un eficiente acceso a la información de los pacientes. Más tarde la institución diseñó los consentimientos informados y agregó la telemedicina.

Actualmente el sanatorio cuenta con su sede central y dos casas de medio camino, hospital de día y consultorios externos ubicados en Córdoba capital. Trabajan 97 empleados en relación de dependencia y 190 profesionales.

El principal problema que se observa en el Sanatorio Morra es la falta de un departamento de recursos humanos que organice los diferentes procesos de la institución, también se percibe el poco desarrollo de su comunicación interna entre las diversas áreas de la organización, esto es fundamental para que los colaboradores adquieran ese sentimiento de pertenencia hacia el sanatorio y se sientan escuchados por sus superiores. Además, no cuentan con mandos medios capacitados en la formación de liderazgo coach que acompañen la gestión en el desarrollo de las personas.

A continuación, se hace mención de algunos antecedentes que plantean esta problemática con el fin de contextualizar la temática de este reporte de caso.

En lo que refiere a comunicación interna, la Tesis de reporte de caso titulado “Propuesta de Plan de Comunicación Interna y formación de líderes coach para Man-Ser S.R.L.” de Samudio María Cristina en Córdoba (2020) expone que:

Ninguna organización puede existir u operar sin una adecuada gestión de la comunicación interna, es elemento intangible que integra y coordina todas las áreas y recursos. Para lograr la integración y coordinación es necesario capacitar y preparar a los líderes que la empresa tiene actualmente, de ellos dependerá el éxito de alcanzar los objetivos propuestos y lograr que cada integrante de la empresa explore su propio potencial. (Samudio, 2020, p. 19).

Otro destacado antecedente sobre la comunicación interna es el artículo de investigación del tipo exploratorio titulado “Estrategias de comunicación interna y externa de los hospitales públicos bonaerenses de la Región Sanitaria XI” realizado por Pelitti Pamela llevada a cabo en Buenos Aires (2016) a través de observaciones y entrevistas semiestructuradas, se busca identificar y analizar las estrategias de comunicación interna y externa que se implementan en 11 hospitales públicos de la provincia de Buenos Aires de la Región Sanitaria XI. En consecuencia, se busca, que este

trabajo sirva de guía para la implementación de un plan de comunicación en el Sanatorio Morra, debido a que en este se describen las estrategias de comunicación interna y externa de reconocidos hospitales.

Para abordar sobre el tema de liderazgo coach se utilizó la Tesis de reporte de caso, titulado “Comunicación Interna y Liderazgo coach como soportes fundamentales para el desarrollo empresarial en MAN-SER S.R.L.” de Machuca, Silvia Rafaela en Córdoba (2019), propone que:

Contar con personal capacitado en habilidades blandas, sobre todo el de jerarquía, resolverá falencias y potenciará los recursos, aprovechando al máximo las capacidades de sus empleados, logrando una comunicación más efectiva, dinámica y eficiente que motive a los integrantes de la organización hacia la concreción de los objetivos propuestos. (Machuca, 2019,p. 3).

Tal como lo manifiestan los autores, el desarrollo de un plan de comunicación interna cobra un papel fundamental en la actualidad, ya que otorga numerosos beneficios como el aumento de la productividad, mejoras en el clima laboral y genera un sentimiento de pertenencia de los colaboradores con su trabajo, puesto que sus opiniones e ideas son escuchadas y valoradas. Por las razones anteriores mencionadas, es importante que el Sanatorio Morra adquiera herramientas de comunicación interna con el fin de transmitir información a sus colaboradores de manera simple y rápida. También se pretende capacitar a los mandos medios de la organización en liderazgo coach, para que puedan inspirar y desarrollar el máximo de su potencial de su equipo.

Análisis de situación

El Sanatorio Morra, constituido como sociedad anónima, es una institución privada ubicada en la provincia de Córdoba, en Av. Sagrada Familia en el barrio Urca. Sus directores son los doctores León Morra y Carlos Morra. Este brinda servicios de salud mental, neurología, rehabilitación, entre otras especialidades. El mismo atiende pacientes de la provincia de Córdoba, como así también recibe pacientes de La Rioja, San Luis, San Juan, Mendoza y Santiago del Estero.

El sanatorio se encuentra distribuido de la siguiente manera: departamento de Neurología y Rehabilitación, departamento de Enfermería, departamento de Coordinación Profesional, departamento de Psiquiatría, área de Mantenimiento y Administración.

Su predio central fue expandiendo su capacidad hasta llegar a una superficie cubierta de 7.000 m², cuenta con espacios verdes y gran cantidad de árboles que transmiten armonía y tranquilidad tanto a los pacientes, a sus familias y a los colaboradores. En lo que respecta a sus instalaciones el sanatorio tiene:

- Habitaciones vip
- Consultorios
- Laboratorio
- Hospital de día
- Servicio de cuidados intermedios
- Guardia las 24hs

Además, el sanatorio posee un anexo para la atención de pacientes psiquiátricos ubicado en la localidad de Río Ceballos y en Río Cuarto trabaja en conjunto con el Instituto Philippe Pinel.

Se expone a continuación la misión que tiene la organización, desde su fundación:

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 de esta institución son el compromiso con la persona, la capacitación junto a la investigación constante y el

compromiso humano de sus profesionales, todo enmarcado en un entorno contenedor. (Canvas, Universidad Siglo 21, 2022)

En cuanto a su objetivo, el Sanatorio Morra pretende que el paciente logre a partir de la interacción con sus pares, desarrollar habilidades para la recuperación personal y reinserción social a través de actividades que favorezcan su autonomía.

En este contexto, el sanatorio debe adaptarse a las exigencias de los tiempos actuales, desarrollando un plan de comunicación interna. Esta es primordial para fortalecer vínculos, compartir e intercambiar información entre los distintos departamentos, fomentando la adhesión a la cultura de la institución. Al no tener un determinado canal de comunicación se genera incertidumbre, desmotivación y difusión de rumores en los colaboradores. La falta de capacitación en liderazgo coach a los mandos medios de la organización, dificulta la resolución de problemas cotidianos, genera baja productividad y conflictos entre empleados.

Para entender el entorno en el que se encuentra la institución se utilizará tres herramientas, en primer lugar un análisis PESTEL, luego el modelo Porter y por último un FODA.

La herramienta PESTEL permite analizar el macroentorno del sanatorio, exponiendo aquellos factores que afectan a la organización.

Actualmente en Argentina se encuentra presidido por Alberto Fernández, caracterizado por ser un gobierno socialista, el cual fomenta el respeto hacia los derechos humanos.

P POLÍTICA

Argentina se encuentra en un proceso de superación de la pandemia mundial, causada por la enfermedad COVID-19.

En el año 2010 fue sancionada la Ley de salud mental (Ley 26.657). Esta permite garantizar el derecho a la protección y acceso a la atención de la salud mental. En los últimos meses se pidió que esta ley sea modificada, de todas maneras aún no se obtuvieron respuestas.

E ECONOMÍA

Aumento de la inflación

Crecimiento de la pobreza

Devaluación del peso argentino

Argentina tiene una tasa de desocupación laboral del 7% (Infobae. 2022, parr. 2)

El sistema de sanitario es el más afectado por la pandemia, ya que tuvieron que adecuar sus instalaciones de acuerdo a los protocolos vigentes

S SOCIAL

Una de las consecuencias dejó la pandemia fue en lo social, se vió afectada la salud mental de miles de personas. A raíz del confinamiento y distanciamiento social se incrementaron problemas como la depresión, la ansiedad y el estrés. Estas situaciones se agravaron por falta de asistencia inmediata.

		Estudios de la Organización Mundial de la Salud revelan que los trastornos mentales más frecuentes en América: son el alcohol y la depresión
T	TECNOLÓGICO	Hoy en día la tecnología juega un papel fundamental, en la institución se incorpora la telemedicina, con el objetivo de un mayor acceso hacia los pacientes sin la necesidad de asistencia presencial al sanatorio.
E	ECOLÓGICO	Mayores controles sobre higiene y seguridad en las empresas. En los hospitales, sanatorios y clínicas hay un plan de manejo de residuos patógenos establecido.
		Se presenta una mayor conciencia ambiental en las nuevas generaciones, que llevan a implementar prácticas de reciclaje y consumo consciente.
L	LEGAL	Ley 26.657 (2010): Ley Nacional de Salud Mental
		Ley 9.848 (2010): Régimen de la Protección de la Salud Mental en la Provincia de Córdoba.
		Ley 26.529 (2009): Derechos del Paciente, Historia Clínica y Consentimiento Informado.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto, al microentorno de la organización, se utilizará el análisis de Porter de las cinco fuerzas, que mide el nivel competitivo dentro del sector al cual pertenece la empresa.

El poder de las negociaciones de los clientes

El poder de negociación de los clientes es alto, ya que existen diversos centros de salud que prestan servicios similares. El Sanatorio Morra se destaca ya que trabaja con las principales obras sociales, como lo es la cobertura de PAMI. Además de contar con amplia trayectoria en lo que respecta a salud mental, infraestructura de primer nivel y profesionales de excelencia.

La institución cuenta con pacientes que el 90% son de la provincia de Córdoba, mientras que el 10% restante pertenecen a otras provincias de Argentina.

El poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que el mismo sanatorio es el que elige sus proveedores respetando sus estándares de calidad y garantizando la compra de insumos para todo el año. Los proveedores del sanatorio son pocos y se caracterizan por ser pequeñas empresas

La amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores entrantes es nula. Esta actividad está regulada por la Ley Nacional de Salud Mental (Ley 26.657), “en el art. 27 de la ley 26.657, los legisladores prohíben taxativamente la creación de nuevos manicomios, neuropsiquiátricos o instituciones de internación monovalentes, sean públicos o privados” (Infobae. 2022, parr. 4).

La amenaza de nuevos productos sustitutos

La amenaza de nuevos productos sustitutos es baja al tratarse de esta actividad, la institución se mantiene en constante evolución con respecto a tratamientos e investigaciones científicas. Cabe destacar que actualmente existen terapias alternativas pero no están reconocidas por la medicina tradicional.

La rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es alta, el Sanatorio Morra se encuentra dentro un mercado competitivo con elevada demanda, está rodeado de otros establecimientos que ofrecen servicios similares, como el caso de la Clínica Privada Saint Michel y la Clínica San Nicolás. Por sus tantos años de funcionamiento la institución posee una extensa trayectoria y el reconocimiento de sus pacientes.

Finalmente, se llevará a cabo un FODA, esta técnica se usa para identificar las fortalezas, las oportunidades, las amenazas y las debilidades de una organización. Las fortalezas y debilidades hacen referencia a los factores internos de la organización. Las

oportunidades y amenazas, hacen referencias a factores externos que afectan a la organización.

Análisis FODA

Fortalezas:

1. Infraestructura moderna y adecuada a la normativa vigente del Ministerio de Salud de la provincia de Córdoba.
2. Sobresaliente trayectoria y experiencia.
3. Permanente capacitaciones para profesionales médicos.
4. Reconocimiento como centro de salud polivalente.
5. Cuenta con un laboratorio de análisis y un departamento destinado a investigación de fármacos.
6. Posee la Fundación Sanatorio Morra, donde se brindan cursos de posgrados.
7. Excelente ubicación de la sede principal, se puede llegar a través de 4 líneas de colectivos.
8. Mayor red de coberturas prestacionales.
9. Dispone de un sistema de historia clínica electrónica y telemedicina.

Oportunidades:

1. Mejoramiento de la comunicación interna, para dar la información adecuada a sus colaboradores.
2. Capacitar a mandos medios en liderazgo coach.
3. Posibilidad de ampliar sus instalaciones
4. Aumento de la demanda de pacientes, como consecuencia de la pandemia mundial.
5. Alianzas estratégicas con otros institutos de salud.
6. Aprovechar los avances tecnológicos.

Debilidades:

1. Ausencia de un departamento de recursos humanos.
2. Carencia un plan estratégico de comunicación interna y formación en liderazgo coach.

3. Falta de capacitación al personal administrativo.
4. Poca publicidad en los medios masivos de comunicación.

Amenazas:

1. El principal ingreso del sanatorio es por la obra social PAMI.
2. Situación económica del país.
3. Contexto de la pandemia mundial por la enfermedad COVID-19.
4. Posible colapso del sistema médico.

Entre las fortalezas podemos destacar que es un instituto de salud mental reconocido tanto en Córdoba como en el resto del país, cuenta con 95 años de trayectoria, brindando diagnóstico, tratamiento y prevención de diferentes patologías. Tiene profesionales médicos altamente capacitados. Además, supo adaptarse a las medidas tomadas por el gobierno en plena pandemia mundial, incorporando la telemedicina, sistema que facilitó la atención de sus pacientes, sin que estos tengan que asistir de manera presencial. Fue reconocido por el Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba como centro de salud polivalente, por anexar un servicio para pacientes psiquiátricos que cursan enfermedades terminales.

Las oportunidades a resaltar es el aumento de pacientes que tiene el sanatorio por secuelas del aislamiento y distanciamiento social. La salud mental ha tomado más relevancia que nunca, poniendo en juego el estado mental de muchas personas. Por otro lado, se hace referencia a mejorar la comunicación interna de la organización y capacitar a sus mandos medios en liderazgo coach para así fomentar el sentimiento de pertenencia y generar un buen clima laboral.

La principal debilidad reflejada en la institución es la falta de un departamento de recursos humanos, esto impide que se pueda administrar de forma correcta a su personal. Es de suma importancia tener un área de recursos humanos, dado que son los que se encargan de los procesos de selección del personal, del reclutamiento, de la inducción, entre otras actividades. También se menciona la falta de capacitación al personal administrativo, la misma es dictada sólo al personal de salud y la poca publicidad en los medios masivos de comunicación.

Entre las amenazas, se hace referencia a que el ingreso principal del sanatorio proviene de la obra social PAMI, ya que es la que más prestaciones brinda. Por otra parte,

se menciona que, al tener una mayor cantidad de pacientes por el contexto de la pandemia, es posible que se genere una situación de colapso en el sanatorio.

Como futura profesional de recursos humanos, se percibe la ausencia de un departamento de recursos humanos y esto trae aparejados procesos de selección deficientes e informales, es decir que se realiza a través de un sistema de referidos, salvo los residentes que son elegidos a través del examen único nacional. La comunicación interna no es la adecuada, se da de manera vertical y descendiente, no hay un canal directo por el se lleve a cabo la misma. Entre los colaboradores predomina el miedo y la incertidumbre, por no tener un líder que los escuche y les transmita seguridad. Otro punto a tener en cuenta es que en la institución se realizan constantes capacitaciones con los profesionales médicos, pero no así con el personal administrativo y tampoco se efectúa una formación en liderazgo coach a jefes y gerentes. Como consecuencia el trabajo es individualista, dejando de lado el trabajo en equipo.

Marco Teórico

En el siguiente apartado se presentan los conceptos centrales de este reporte de caso según la mirada de diferentes autores. Se abordarán los temas de comunicación, comunicación interna y liderazgo coach.

Comunicación

Münch (2018), define la comunicación como el proceso de transmitir y recibir información. La misma consta de tres elementos básicos:

- Emisor, en donde se origina la información
- Transmisor, a través del cual fluye la información
- Receptor, que recibe y debe comprender la información

Para Peiró, (2021), la comunicación es el intercambio de información entre dos o más personas con el objetivo de dar y recibir información. Durante este proceso, intervienen un emisor y un receptor, además del mensaje que se pone en manifiesto. Además, se puede llevar a cabo a través de un lenguaje verbal o no verbal.

Comunicación Interna

De acuerdo a lo planteado por Berceruelo (2014), la comunicación interna la compone un flujo de mensajes que nacen, se reproducen y circulan dentro de una organización. La comunicación interna es clave para crear una fuerte conexión entre el trabajo individual y los objetivos organizacionales. Una buena comunicación interna aporta una gran ventaja competitiva.

Cuenca y Verazzi (2019) exponen que la interacción entre el empleado y la organización es una de las actividades de comunicación más antiguas desarrolladas en la organización. Estos autores definen la comunicación interna:

Como el conjunto de actividades de comunicación desarrolladas por una organización, orientadas a la creación y mantenimiento de unas buenas relaciones con y entre sus miembros, mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos de comunicación que los mantengan informados,

integrados y motivados, contribuyendo a su vez, el logro de los objetivos organizacionales. (Cuenca y Verazzi, 2019, p. 9).

Liderazgo Coach

El autor Anzorena (2019) sostiene que quien ocupa el lugar de líder debe ejercer el rol de “coach”, esto conlleva la responsabilidad de involucrarse en el desarrollo y evolución del potencial de la persona. Además nos indica que líder no es el que tiene más seguidores, si no quien se aboca a la tarea de desarrollar a otros líderes. En tal sentido, el líder coach es quien desempeña la acción del liderazgo desde el compromiso con el desarrollo de otros líderes. El rol del coach está focalizado a ayudar a aprender que es un proceso diferente al de enseñar.

Por lo expuesto anteriormente, se considera que la integración de estos conceptos anteriormente mencionados puestos en práctica, fortalecen el capital humano de una organización. Teniendo en cuenta la visión de los autores en lo que respecta a la comunicación interna los autores coinciden acerca de la importancia de la misma y de la necesidad de incluir herramientas que faciliten su desarrollo en las organizaciones. Se encuentra una definición más precisa y completa en los autores de Cuenca y Verazzi.

Se resalta la importancia de tener una efectiva comunicación interna para lograr mayor competitividad y compromiso por parte de los colaboradores. También es necesario una formación de liderazgo coach en mandos medios para hacer frente a los cambios constantes, poseer habilidades y destrezas que acompañen y faciliten el desarrollo de las personas con las que trabaja.

Diagnóstico y discusión

El Sanatorio Morra presenta dos problemas centrales. El primero es la falta de un plan de comunicación interna que permita que la información sea clara y precisa para sus colaboradores. Es necesaria la incorporación de herramientas digitales para que la información fluya dentro de la institución. Por otra parte, el segundo problema se encuentra en la ausencia de mandos medios formados en liderazgo coach.

Es relevante para la organización abordar la problemática, ya que contar con un plan de comunicación interna es importante a los fines de favorecer el flujo de información, permite facilitar la resolución de problemas entre los trabajadores y generar un sentimiento de pertenencia hacia la organización. Además, es fundamental brindar capacitación en liderazgo coach a los mandos medios para que puedan liderar con un enfoque más humano, con la finalidad de acompañar y ayudar al personal que lo necesite.

Es imprescindible que la organización realice esta inversión en mejorar sus canales de comunicación en conjunto de la formación de los líderes, en donde el foco esté puesto en los colaboradores. Estos cambios traen aparejado un aumento del 2% en las ganancias totales. Asimismo, permite mejorar la manera en que se transmite la información, alcanzar los objetivos organizacionales y aumentar la productividad.

Plan de implementación

Objetivos

Objetivo general

Implementar un plan de comunicación interna y formación en liderazgo coach en el Sanatorio Morra por medio de herramientas digitales, para que la información se transmita de manera efectiva a los colaboradores y lograr así aumentar un 2% las ganancias totales.

Objetivos específicos

- Desarrollar un plan de mejora en la comunicación interna, a través de la incorporación de una red social empresarial a través de la aplicación Yammer de Microsoft 365.
- Formar a gerentes y a mandos medios en liderazgo coach a través de un curso virtual dictado por el “Centro de e-Learning” de la UTN B.A
- Contratar un analista de recursos humanos a través de una consultora externa para acompañar y ayudar con la implementación del plan de comunicación interna.

Alcance

Geográfico: La presente propuesta es aplicable al Sanatorio Profesor León S. Morra de la ciudad de Córdoba, República Argentina.

Temporal: Se estima como plazo para la implementación 6 meses, iniciando en noviembre de 2022 hasta abril de 2023.

Acciones

Comunicación interna por medio de la aplicación Yammer de Microsoft 365.

Para una mejor comunicación interna, se llevará a cabo la contratación de una red social empresarial, la misma fomenta la participación de los colaboradores, generando una comunicación horizontal y facilita el uso de recursos para efectuar la comunicación de mensajes de una manera más clara.

La red social empresarial elegida es Yammer de la herramienta Microsoft 365, este software se caracteriza por su interfaz que es parecida a las redes sociales más usadas en el mundo, como lo son Facebook, Twitter y LinkedIn. Además cuenta con una versión para teléfonos móviles, esto permite que los trabajadores puedan estar conectados fuera de la oficina.

Para la implementación de esta red social se deberán seguir las siguientes acciones específicas:

1. Contratar la aplicación Yammer
2. Personalizar la herramienta

3. Capacitar a los colaboradores en su utilización a través de videos y manuales digitales
4. Evaluar su funcionamiento a través de una breve encuesta llevada a cabo por el analista de recursos humanos

Recursos involucrados

El analista de recursos humanos será el encargado de administrar y subir el contenido a la red social. También controlará su uso y realizará un seguimiento de lo que ocurre en la plataforma.

Recursos materiales:

- Computadoras
- Acceso a internet
- Teléfonos móviles

Recursos financieros: El Sanatorio cuenta con 287 colaboradores. En un principio van a ser 15 los trabajadores que tengan la red social para evaluar su funcionamiento. El costo de la aplicación Yammer por usuario es de \$1500,70 por mes, dando un total de \$22.510,50.

Tabla 2- Costos Red Social

Detalle	Valor unitario	Costo mensual	Costo anual
Contratación de Yammer para 15 trabajadores	\$1500,70	\$22.510,50	\$270.126
Total			\$270.126

Fuente: Elaboración propia

Marco de tiempo para la implementación

El tiempo de implementación de esta acción es de dos meses, comenzando en enero y finalizando en febrero.

Luego de las capacitaciones sobre el uso de la herramienta digital, esta podrá instalarse en las computadoras y teléfonos móviles de los colaboradores. Se facilitará un video tutorial de cómo realizar la descarga e instalación.

Los beneficios que tiene esta red social es que facilita la transmisión de novedades e información relevante en la organización, permitiendo que los colaboradores puedan generar comentarios, discusiones y expresar su punto de vista de algún tema particular. También pueden contactarse de manera privada con otros usuarios.

Formar a los mandos medios en liderazgo coach

Esta acción consistirá en realizar un curso de manera virtual, dirigido a los mandos medios de la institución con la finalidad de que adquieran habilidades y competencias comunicacionales. Es fundamental que el líder asuma el rol de coach para guiar y acompañar a los trabajadores, a través de la motivación y participación activa. Así como también ser desarrolladores de conversaciones efectivas y eficaces.

Formar a los mandos medios tiene gran importancia, ya que son los pilares fundamentales de la organización. Son los que dirigen y controlan a los colaboradores en sus tareas diarias.

La modalidad del curso virtual consta de la aprobación de una evaluación integradora por módulos y otra evaluación integradora final, la cual puede ser un trabajo práctico o un cuestionario múltiple choice. El curso tiene una duración de 8 semanas y una carga horaria de 60 horas.

Acciones a realizar

- Contratar el “Centro de e-Learning” de la UTN B.A para que dicte el curso “Fundamentos del liderazgo y el coaching”
- Informar a los 8 participantes sobre el temario del curso, la modalidad y los objetivos, a través del mail. Esta acción será llevada a cabo por la gerencia.
- Entrega de certificados
- Evaluar el impacto del curso por medio de una encuesta que se envía al mail de los participantes.

Recursos involucrados

Recursos humanos: Los destinatarios del curso son los mandos medios de los principales departamentos de la organización. Se detallan a continuación:

- Gerente general
- La jefa de departamento de coordinación profesional
- Los jefes del departamento de enfermería
- El jefe del departamento de neurología y rehabilitación
- El jefe de departamento de psiquiatría e investigación
- El jefe de mantenimiento
- La jefa del servicio de rehabilitación y fisioterapia

Recursos financieros: El valor del curso virtual es de \$33.045 por persona, dando un total de \$264.360 entre las 8 personas que participaran del curso.

Marco de tiempo para la implementación

Esta acción tiene una duración de dos meses, iniciando en marzo y finalizando en abril.

Incorporación del analista de Recursos Humanos

Es imprescindible que la institución contrate a un analista en recursos humanos, se pretende que el mismo acompañe y ayude con la implementación del plan de comunicación interna como también lleve a cabo actividades de la administración del personal.

Acciones a realizar

- Contratar a la consultora externa para la realización del reclutamiento y selección del analista de recursos humanos.
- Incorporar al analista de recursos humanos para que lleve a cabo la implementación del plan de comunicación interna y la gestión del personal.

Recursos involucrados

Recursos humanos: Consultora externa

Recursos financieros: El sueldo del analista de recursos humanos es de \$93.000 por mes, dando un total de \$1.116.000 al año.

El honorario de la consultora externa por sus servicios brindados equivale al sueldo que cobrará el analista de recursos humanos más el 21% correspondiente al IVA, dando un total de \$112.530.

Marco de tiempo para la implementación

Esta acción tiene la duración de dos meses, iniciando en noviembre y finalizando en diciembre.

Medición de la propuesta

A continuación, se presenta un diagrama de Gantt, donde se puede observar los 6 meses del plan de implementación, dividido en semanas.

Diagrama de Gantt

ACCIONES	NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Comunicación interna por medio de la aplicación Yammer de Microsoft 365.																								
Formar a los mandos medios en liderazgo coach																								
Incorporación del analista de Recursos Humanos																								

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación del impacto de la implementación

Costos estimados de la implementación de la propuesta:

Tabla 3 - Costos de la propuesta

Detalle	Costo total
Red Social Empresarial	\$270.126
Capacitaciones de líderes coaches	\$264.360
Honorarios de consultoría externa	\$112.530
Sueldo de analista de RRHH	\$1.116.000
Total	\$1.763.016

Fuente: Elaboración Propia

Según la información obtenida en los informes contables del Sanatorio Morra, el resultado financiero neto muestra \$63.573.214,31 referente del año 2018, para

actualizarlo se utilizará como fórmula la inflación de los años 2019,2020, 2021 y el acumulado de septiembre del año 2022.

Tabla 4 - Indexación de ganancias del Sanatorio Morra

Nivel de inflación	Valor actualizado
Balance 2018	\$63.573.214,31
Inflación 2019 - 53,8%	\$97.775.603,61
Inflación 2020 - 36,1%	\$133.072.596,51
Inflación 2021 - 50,93%	\$200.846.469,91
Inflación 2022 -Septiembre 66,01%	\$333.425.224,70
Beneficio por obtener 2%	\$6.668.504,49

Fuente: Elaboración propia

Con estos datos, se realiza y se presenta el retorno de la inversión de las acciones, utilizando la herramienta *ROI*, se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Beneficio de la propuesta}-\text{Costo})}{\text{Costo}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{(\$6.668.504,49- \$1.763.016)}{\$1.763.016} \times 100 = 278\%$$

De acuerdo con el resultado obtenido de 278% se puede inferir que el Sanatorio Morra obtendrá como retorno de inversión por cada 100 pesos un equivalente a \$278.

Conclusiones

Se concluye el presente reporte de caso del Sanatorio Morra mencionando los principales problemas existentes, por un lado, se observa la ausencia de un canal de comunicación interna y por el otro se percibe la falta de formación en liderazgo coach en mandos medios de la organización.

Frente a estos problemas se plantea un plan de implementación, el mismo consiste en desarrollar un plan de comunicación interna por medio de la incorporación de una red social empresarial. Es fundamental para el sanatorio tener una comunicación interna fluida, constante y precisa para que el mensaje llegue de manera correcta a su destinatario sin distorsión alguna.

Por otra parte, se plantea la necesidad de tener mandos medios con una formación en liderazgo coach para hacer frente a los cambios constantes, dispuestos a brindar respuestas eficientes como así también que tengan habilidades y destrezas que acompañen el desarrollo de los trabajadores. Esto se logra a través de un curso dictado por medio de una plataforma virtual que consta de varios módulos y finalmente se realiza una evaluación integradora para demostrar lo aprendido.

De esta manera, se pretende que, mediante el fortalecimiento de la comunicación interna y la formación de los mandos medios, se logre beneficios en la productividad, en la calidad del servicio, en el trabajo en equipo y aumentar el sentimiento de pertenencia para cumplir con los objetivos planteados y la misión de la institución

Recomendaciones

Se recomienda que en un futuro la empresa aborde los siguientes problemas:

- Desarrollo de un departamento de recursos humanos
- Creación de usuarios faltantes en la red social empresarial
- Mejorar el servicio de atención al cliente para la solicitud de turnos
- Generar planes de capacitación para el resto de colaboradores del sanatorio del sanatorio acuerdo a sus puestos y perfiles

Referencias bibliográficas

- Anzorena, O. (2019). *LÍDER-COACH Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional*. Buenos Aires: GRANICA
- Berceruelo, B. (2014). *Nueva Comunicación Interna en la Empresa*. Madrid: Estudio de Comunicación
- Buitrago, C. (27 de agosto de 2022). Por qué es urgente reformar la ley de Salud Mental. *Infobae*. <https://www.infobae.com/opinion/2022/08/27/por-que-es-urgente-reformar-la-ley-de-salud-mental/>
- Cuenca, J. y Verazzi, L. (2019). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: UOC.
- La tasa de desocupación en Argentina llegó al 7% a fines del 2021. (23 de marzo de 2022). *Infobae*. Recuperada de: <https://www.infobae.com/economia/2022/03/23/la-tasa-de-desocupacion-en-argentina-llego-al-7-a-fines-del-2021/>
- Ley 26529. (2009). *Derechos del Paciente, Historia Clínica y Consentimiento Informado*. Honorable Congreso de la Nación Argentina. Recuperado de https://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/obligatorias/723_etica2/material/normativas/ley_nacional26529.pdf
- Ley 26657. (2010). *Ley Nacional de Salud Mental*. Honorable Congreso de la Nación Argentina. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26657-175977/texto>
- Ley 9848. (2010). *Régimen de la protección de la Salud Mental en la Provincia de Córdoba*. Legislatura de la Provincia de Córdoba. Recuperado de <https://psicologia.unc.edu.ar/wp-content/uploads/2020/06/Ley-9848-Reglamentacion-1022-11.pdf>
- Machuca, S. (2020). *Comunicación interna y liderazgo coach como soportes fundamentales para el desarrollo empresarial en MAN-SER S.RL*. (Tesis de grado). Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba, Argentina. Recuperada de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18692>
- Münch, G. L. (2018). *Administración. Gestión Organizacional, enfoque y proceso administrativo*. (3th Edición). México: Pearson
- Peiró, R. (8 de abril de 2021). Comunicación. *Economipedia*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/comunicacion.html>

Pelitti, P. (2016). *Estrategias de comunicación interna y externa en los hospitales públicos bonaerenses de la Región Sanitaria XI*. Universidad Nacional de La Plata (Argentina): Facultad de Periodismo y Comunicación Social.

Samudio, M. C. (2020). *Plan de comunicación Interna y formación de líderes coach para Man-Ser S.R.L.* (Tesis de grado). Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba, Argentina. Recuperada de:
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18955>