

Universidad Siglo 21



Seminario Final de Recursos Humanos

**“Plan de comunicación interna y formación
de líderes coach en
Sanatorio Prof. Leon S. Morra”**

Nombre y Apellido: Melisa Carolina Valdez

DNI: 34.331.933

Legajo: VRHU19022

Profesora: Patricia Barrón

2024

Índice de Contenido

Resumen	2
Abstract	2
Introducción	3
Análisis Situacional.....	5
<i>Macro entorno: PESTEL</i>	5
<i>Macro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER</i>	8
<i>Análisis interno</i>	10
<i>FODA</i>	12
Marco Teórico.....	14
Diagnóstico y discusión	17
Plan de implementación	18
Medición de la propuesta	26
Diagrama de Gantt	26
Evaluación del impacto de implementación.....	26
ROI.....	27
Conclusiones	27
Recomendaciones.....	29
Anexos.....	30
Referencias.....	34

Resumen

Este trabajo estudia la problemática existente de comunicación interna y liderazgo en el sanatorio Prof. León S. Morra, especializado en salud mental. Luego de un diagnóstico organizacional íntegro, se identificaron áreas de mejora en el compromiso, motivación y flujo de información, que afectan el clima laboral. Por ello, se desarrolló un plan de comunicación interna y un programa de formación en liderazgo coach orientado a fortalecer las competencias comunicativas y liderazgo en mandos medios y altos, referentes en sus áreas. Mediante estrategias efectivas, se busca mejorar el trabajo en equipo hacia metas comunes, reducir la rotación de personal y fomentar un entorno donde los empleados se sientan escuchados y valorados, generando un clima organizacional positivo que impacte en la atención a los pacientes y contribuya al bienestar y crecimiento institucional. Adaptar estas estrategias al sector de salud mental dentro de la gestión de recursos humanos, mediante un plan estructurado, promueve un servicio más integral y humano.

Palabras clave: Comunicación interna, liderazgo coach, recursos humanos, salud mental.

Abstract

This work studies the existing problems of internal communication and leadership in the Prof. León S. Morra sanatorium, specialized in mental health. After a comprehensive organizational diagnosis, areas of improvement in commitment, motivation and information flow were identified, which affect the work environment. For this reason, an internal communication plan and a coaching leadership training program were developed aimed at strengthening communication and leadership skills in middle and senior management, leaders in their areas. Through effective strategies, we seek to improve teamwork towards common goals, reduce staff turnover and foster an environment where employees feel heard and valued, generating a positive organizational climate that impacts patient care and contributes to well-being and institutional growth. Adapting these strategies to the mental health sector within human resources management, through a structured plan, promotes a more comprehensive and human service.

Keywords: Internal communication, leadership coach, human resources, mental health.

Introducción

El sanatorio “Prof. León S. Morra” es una institución con más de 90 años de trayectoria en el campo de la salud mental, ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina. Fundado por el destacado profesor León Sebastián Morra, el sanatorio ha evolucionado significativamente desde su inicio como una clínica de reposo, caracterizada por el aislamiento de los pacientes, hacia un modelo que reconoce a las personas con patologías psiquiátricas como individuos con derechos y necesidades terapéuticas específicas. (Loudet, 1977). Esta transformación simboliza un cambio trascendental en la manera de abordar la salud mental, alejándose de históricos estigmas y promoviendo una atención más humana e inclusiva.

La ley actual N° 9.848 de salud mental de la provincia de Córdoba tomo varias propuestas del Profesor León Sebastián Morra en torno al respeto, dignidad y derecho de las personas con padecimiento mental concibiéndolos como seres humanos con problemas mentales transitorios y en algunos casos curables.

Tras el fallecimiento de su fundador en el año 2003, la dirección del sanatorio fue asumida por sus hijos Carlos y León Morra, ambos médicos, quienes continuaron con el legado de su padre, manteniendo un enfoque interdisciplinario de alta calidad en el tratamiento de trastornos mentales.

La institución ofrece gran variedad de servicios asistenciales que combina diferentes disciplinas médicas y terapéuticas. El sanatorio se destaca por su compromiso con la capacitación continua del personal y su dedicación a la investigación científica, consolidándose como un referente en la formación de profesionales de la salud mental en Argentina.

En este contexto, el Sanatorio Morra logra establecer alianzas estratégicas, fortaleciendo su capacidad para ofrecer tratamientos avanzados y formar profesionales altamente calificados.

No obstante, a pesar de su prestigio y experiencia en el ámbito de la salud mental, el sanatorio Morra enfrenta importantes desafíos organizacionales. En primer lugar, carece de un área formal de Recursos Humanos, lo cual limita a la institución su capacidad para gestionar de manera óptima el talento y motivación del personal, así como para promover una cultura organizacional en la cual todos compartan los valores, creencias y objetivos del sanatorio.

Otro desafío, radica en la ausencia de un plan estructurado de comunicación interna y la falta de formación en liderazgo coach, lo cual dificulta la coordinación entre diferentes áreas de la institución. Estas carencias impactan en la eficiencia operativa y en la satisfacción laboral del equipo, comprometiendo el aprovechamiento del potencial del personal, y en última instancia, la calidad del servicio ofrecido a los pacientes.

Es importante destacar que el sanatorio Morra sigue siendo un pionero en la formación de profesionales de salud mental y en la investigación psiquiátrica de Argentina. Sin embargo, para mantener su posición de liderazgo, es fundamental fortalecer su estructura organizacional asegurando un funcionamiento más eficiente y mejorando su amplio equipo de trabajo.

La intervención en la estructura organizacional del sanatorio Morra, resulta crucial debido a su impacto directo tanto en la calidad de atención que reciben los pacientes como en la eficiencia operativa. Dado que el sanatorio atiende a un sector vulnerable de la sociedad, es esencial implementar un liderazgo efectivo y una comunicación interna clara y constante para mantener la excelencia en los servicios ofrecidos.

Diversos estudios han abordado la importancia de la comunicación interna y el desarrollo de líderes coach, como factores claves para el éxito organizacional. Un antecedente es el estudio realizado por Apablaza-Campos, Ramírez Herrera y Pavéz Oyarzun (2024), quienes en su artículo titulado “Comunicación interna en hospitales públicos durante la pandemia de Covid-19: la experiencia del Hospital Clínico Félix Bulnes (Chile)” mencionan como la pandemia forzó cambios de rutinas laborales de múltiples áreas en todo el mundo. En este contexto, la adopción de herramientas tecnológicas y aplicaciones móviles como canales informales de comunicación interna, demostró ser esencial para mejorar la participación y la percepción de los colaboradores por las distancias físicas y la necesidad de tomar decisiones rápidas.

En concordancia con este estudio, el Colegio Oficial de enfermeros de Badajoz (2017) resalta en su publicación titulada “La comunicación interna en la sanidad: ¿Qué están haciendo los hospitales?” la importancia de contar con herramientas de comunicación interna sólidas para prevenir escenarios de crisis sanitarias y garantizar una respuesta eficiente a las demandas informativas de la ciudadanía.

De manera complementaria, Abilar y Brizuela (2017) en su investigación titulada “La comunicación interna como estrategia para mejorar la relación entre el personal médico y Recursos Humanos del Hospital Escuela y de Clínicas Virgen María

de Fátima” en la provincia de La Rioja, Argentina, afirma que la comunicación es fundamental para fomentar una conducta interna vinculada a la actuación de sus empleados. La mejora de la comunicación y conducta interna, también podrá cambiar la actitud de los médicos, su responsabilidad y mejora en el ejercicio de sus funciones, a su vez, esto produce mayor calidad en la atención y en el servicio que presta la institución gracias al manejo eficiente de la comunicación.

Estas prácticas demuestran el impacto positivo que una comunicación interna sólida y un liderazgo efectivo pueden tener mejora en el rendimiento, motivación del personal y la calidad del servicio, aspectos cruciales para una institución dedicada a la salud mental como el sanatorio “Prof. León S. Morra”.

Análisis Situacional

Resulta fundamental realizar un análisis integral del contexto tanto interno como externo que rodea al Sanatorio Morra, para identificar aspectos importantes que pueden influir en su desempeño, comprender mejor el entorno competitivo y las dinámicas del mercado y obtener una visión estratégica más clara.

Se utiliza el modelo PESTEL, con el objetivo de identificar el entorno macro que ejerce influencia sobre la institución. Se analizan factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales

Análisis PESTEL

Factores Políticos

El gobierno de Javier Milei, presidente de Argentina desde Diciembre de 2023, impulsa una serie de reformas económicas con un fuerte ajuste fiscal. Esto incluye la reducción significativa del presupuesto destinado al sector salud (El uno digital, 2024)

Entre las medidas más relevantes, se destacan los recortes de aranceles pagados por obras sociales, prepagas y PAMI, los cuales no se ajustaron de acuerdo al incremento de costos operativos y de insumos médicos. (La Nación, 2024)

Adicionalmente, el gobierno recortó el Subsidio de Mitigación de Asimetrías (SUMA), un fondo clave para equilibrar las diferencias entre las obras sociales más grandes y aquellas con menos recursos, lo que afecta la capacidad de estas entidades para cubrir los costos crecientes de atención médica. (Ámbito, 2024)

Otro factor importante es la suspensión de pagos a prestadores del programa Incluir Salud. La interrupción de estos fondos afecta a miles de pacientes que dependen del Estado para acceder a tratamientos costosos, como acompañamiento terapéutico y medicamentos de alto precio. (Ámbito, 2024)

Factores Económicos

La economía argentina atraviesa una gran crisis inflacionaria, con índices que afectan a todos los sectores. La inflación desvaloriza la moneda y reduce el poder adquisitivo, creando un entorno financiero inestable. Esto dificulta la renovación de equipos médicos avanzados, necesarios para tratamientos psiquiátricos de última generación. (La Nación, 2024)

A esto se suma la eliminación de subsidios en servicios esenciales como luz y agua, lo que incrementó el importe de las facturas y afectó la capacidad financiera del sanatorio. El aumento de los costos de operación hace que la sostenibilidad económica sea cada vez más desafiante. (Infobae, 2024)

El congelamiento salarial genera descontentos y paros, afectando en la economía de los empleados y la calidad de atención en momentos de alta demanda de servicios. Esta situación se encuentra agravada por la falta de aumentos salariales acordes a las necesidades de los trabajadores. (La Gaceta Digital, 2024)

Por otra parte, la liberación de precios en las prepagas es un factor importante, ya que, si bien las empresas del sector ahora pueden fijar sus precios, las tarifas siguen siendo insuficientes para cubrir los costos de atención médica, lo que genera un dilema entre mantener la calidad del servicio y ser económicamente viables. (IProfesional,2024)

Factores Sociales

El aumento del desempleo y la pobreza generan mayor presión sobre el sistema de salud pública. Se registra un incremento en consultas en hospitales públicos debido a que las personas que pierden su obra social recurren a estos servicios. Esto genera una sobrecarga en el trabajo del personal de salud y expone las limitaciones del sistema público frente a la creciente demanda. (El 1 digital, 2024)

Por otro lado, el impacto de la crisis económica ha reducido el riesgo de trastornos mentales en comparación con años anteriores. Sin embargo, sigue siendo elevado, especialmente en los sectores más vulnerables. (La Nación, 2024)

Otro factor social relevante es el incremento en las cuotas de las obras sociales y prepagas. Esto, afecta a sectores de menor ingreso, quienes ya enfrentan dificultades económicas y generalmente no pueden costear ni acceder a obras sociales. Esta situación limita el acceso a beneficios en la salud privada, aumentando la brecha en la disponibilidad de atención médica adecuada. (CELS, 2024)

Factores Tecnológicos

Se genera preocupación entre los miembros del Consejo Nacional de investigaciones científicas y técnicas (CONICET), quienes expresan su descontento y preocupación debido a los recortes presupuestarios, la postergación de concursos y la reducción de personal. Estas acciones amenazan la continuidad de los proyectos de investigación y desarrollo tecnológico que se realizan actualmente. (CONICET, 2024)

El escenario que enfrentan las personas dedicadas a la ciencia y el medio ambiente en Argentina es incierto desde la llegada de Javier Milei. Los subsidios frenados, las becas canceladas, despidos y accesos bloqueados a fondos son algunos de los inconvenientes que enfrenta hoy la Ciencia en Argentina.

La devaluación del peso impacta en la crisis, dado que muchos insumos para laboratorios están dolarizados, complicando su adquisición y la entrega de insumos importados necesarios para la investigación. (Mongabay, 2024)

Estas dificultades también afectan al sanatorio Morra, que mantiene convenios con universidades y laboratorios para la capacitación de futuros profesionales.

No obstante, el CONICET mantiene esfuerzos por fortalecer la cooperación científica con instituciones como el Fleni. (CONICET, 2024)

Factores Ecológicos

La mala gestión y el descarte inadecuado de residuos peligrosos, no peligrosos y patogénicos agravan los problemas ambientales, contribuyendo a la contaminación del agua, el aire y la tierra. (TN, 2024)

En este sentido, la Ley N° 24.051 en Argentina establece disposiciones fundamentales para el manejo de residuos peligrosos que pueden causar daños directos o indirectos a seres vivos o contaminar el suelo, el agua, la atmósfera o el medio ambiente en general. (Ley 24.051)

A pesar de estos desafíos, los hospitales y sanatorios tienen muy presente su huella ecológica y como reducir su impacto ambiental. Se observa una creciente

participación en redes globales de centros sanitarios que implementan medidas para reducir este impacto. Estas iniciativas incluyen campañas dirigidas a la ciudadanía y la renovación de instalaciones que ya tienen en cuenta estos criterios ecológicos. (ABC Antropía, 2024)

Factores Legales

El marco regulatorio actual exige el cumplimiento de leyes de bioética, como la Ley Nacional de Protección de Datos Personales (Ley 25.326), y directivas sobre la privacidad de información médica.

Las normativas que regulan la relación médico-paciente, incluidas en la Ley de Derechos del Paciente (Ley 26.529), obligan a los sanatorios a adaptar sus protocolos de atención y manejo de datos para evitar sanciones legales.

Se han reforzado requisitos legales sobre la confidencialidad de datos de los pacientes, lo cual obliga a los sanatorios a mejorar sus sistemas de gestión de la información, adaptándose a nuevas normativas locales e internacionales sobre telemedicina y el consentimiento informado.

El gobierno impulsa una reforma a la Ley de Salud Mental (Ley 26.657) a través de la llamada “Ley Ómnibus”. Esta reforma busca facilitar la internación de pacientes con afecciones mentales. Además, propone eliminar la prohibición de crear nuevos sanatorios de salud mental en Argentina. Estos cambios generan incertidumbre en cuanto a la implementación de los mismos y como afectaran a instituciones como el sanatorio Morra.

5 fuerzas de Porter

Se profundiza el diagnóstico organizacional mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter, detallado a continuación.

1. Competidores en el Mercado

En la provincia de Córdoba se encuentran varios sanatorios y clínicas que brindan servicios de salud mental. Entre ellos se destaca, el Instituto San Nicolás, con más de 30 años de experiencia en el área, integrado por un equipo de especialistas en psiquiatría y psicología, además de ofrecer atención ambulatoria, hospital de día e internación. Asimismo, el Hospital Privado Universitario de Córdoba, se distingue por su avanzada tecnología y equipos multidisciplinarios.

La competencia con instituciones que han mejorado su infraestructura y servicios se intensifica. A su vez, el auge de la salud digital permite a competidores ofrecer consultas y terapias online, reduciendo la necesidad de internaciones en algunos casos, diversificando las alternativas de tratamiento disponibles para los pacientes.

2. *Poder de negociación de los clientes (Pacientes)*

Los pacientes y sus familias, especialmente aquellos afiliados a obras sociales como PAMI, tienen gran influencia económica sobre el sanatorio dado que representan la principal fuente de ingreso a través de los convenios con dichas entidades. Esta dependencia de los acuerdos con obras sociales resulta importante para mantener un flujo financiero constante.

Sin embargo, actualmente muchos pacientes optan por servicios más accesibles teniendo la libertad de elegir entre distintas instituciones de salud que se ajustan tanto a sus necesidades como a su capacidad económica.

Además, las crecientes expectativas de los pacientes en cuanto a un servicio de calidad y transparencia en la atención genera una presión en el sanatorio. Los pacientes no solo demandan tratamientos efectivos y personalizados, sino que también esperan una experiencia integral que considere aspectos como la atención oportuna, la comunicación clara y la eficiencia en los procesos administrativos.

3. *Amenaza de nuevos competidores*

Actualmente, existen barreras de entrada considerables al mercado de salud mental. Estas se deben a elevados costos iniciales relacionados con la infraestructura y equipos especializados, sumado a la necesidad de cumplir con las regulaciones impuestas por el Ministerio de Salud. Estos factores dificultan la incorporación de nuevos institutos al mercado de forma inmediata.

Sin embargo, la creciente tendencia global hacia tratamientos de salud mental más flexibles y económicos, como clínicas de día y servicios de telemedicina, podría representar una amenaza competitiva en el mediano y largo plazo. Este enfoque permite a nuevos competidores ofrecer soluciones de atención más accesibles económicamente y convenientes, lo que podría atraer a una parte considerable de la demanda, especialmente en un contexto donde el acceso a la tecnología está cada vez más generalizado.

4. Amenaza de productos o servicios alternativos

La atención ambulatoria, la telemedicina y los servicios de salud mental en línea obtienen considerable aceptación durante y después de la pandemia de Covid-19. Estas alternativas, como aplicaciones de salud mental o servicios de psicoterapia online son cada vez más populares debido a su conveniencia y menores costos en comparación con los métodos tradicionales.

Además, se observa un aumento en la demanda de enfoques holísticos en el cuidado de la salud mental, como técnicas de meditación para la reducción del estrés y la ansiedad, lo que también puede influir en la preferencia por estos métodos frente a los servicios tradicionales de salud mental ofrecidos.

5. Poder de negociación de los proveedores

Se observa una gran dependencia de proveedores de insumos médicos, ya que la mayoría de estos productos son importados y su costo está directamente vinculado a la cotización del dólar.

La inflación y la fluctuación del tipo de cambio elevan significativamente los costos operativos, lo que limita la capacidad de la institución para negociar precios más competitivos o realizar cambios de proveedores en caso de ser necesario.

Análisis Interno

El Sanatorio “Prof. León S. Morra” fundado en 1927, destacado a lo largo de los años por su enfoque humano en el tratamiento de los trastornos mentales. A diferencia de la perspectiva tradicional que adoptaba el aislamiento de los pacientes, la institución adoptó un modelo que reconoce a las personas con trastornos psiquiátricos como individuos con derechos, alejándose de la concepción que las estigmatizaba como “dementes”.

En cuanto a su misión y visión, el Sanatorio busca ser una institución de referencia en la atención de salud mental, enfocado en la formación continua de su personal y el desarrollo de la investigación científica. La misión institucional es ofrecer una atención personalizada y de calidad basada en la mejora continua de la salud mental de los pacientes. Por su parte, la visión del sanatorio es posicionarse como líder en la investigación y tratamiento psiquiátrico. (Canvas, 2024)

Una de las características más destacadas del Sanatorio Morra es el enfoque interdisciplinario, ya que cuenta con un equipo compuesto por psiquiatras, psicólogos,

terapeutas, enfermeros, trabajadores sociales y otros profesionales de la salud. Esto permite abordar las patologías psiquiátricas de forma integral, adaptando los tratamientos a las necesidades de cada paciente.

En cuanto a la cobertura asistencial, el sanatorio atiende principalmente a pacientes de la provincia de Córdoba, aunque también recibe derivaciones de otras provincias como La Rioja, San Luis, San Juan, Mendoza y Santiago del Estero. La población atendida es diversa, abarcando desde adolescentes hasta personas mayores, con diversas patologías psiquiátricas, incluidas trastornos de ansiedad, depresión, bipolaridad, esquizofrenia y demencias.

La institución posee alianzas estratégicas con instituciones de prestigio, como el Instituto Fleni, el cual colabora en la formación de profesionales y en la realización de estudios genéticos. Asimismo, mantiene una colaboración con el Instituto Kremer, enfocada en la gestión y dirección del servicio de Neurología.

La infraestructura del sanatorio Morra cuenta con un equipo de 97 empleados en relación de dependencia y 190 profesionales asociados que proporcionan apoyo técnico y médico especializado. Cuenta con instalaciones modernas para ofrecer sus servicios, incluyendo áreas para internación de corta y larga estancia, consultorios para atención ambulatoria, espacios dedicados a la rehabilitación y terapias grupales e individuales. Además, el sanatorio es un centro de referencia para la investigación en salud mental, con más de 50 protocolos de investigación en psicofármacos y 100 estudios en el área de epidemiología.

El sanatorio se financia principalmente a través de los pagos recibidos de las obras sociales y prepagas. La mayor parte del ingreso proviene de pacientes afiliados a PAMI, la obra social que más prestaciones brinda en cuanto a tratamientos psiquiátricos. (Canvas, 2024)

Actualmente, el Sanatorio Morra carece de un plan de comunicación interna y de una formación estructurada en liderazgo coaching, lo que resulta en una falta de liderazgo efectivo, lo cual dificulta la gestión adecuada del equipo. La necesidad de implementar un liderazgo óptimo que pueda guiar al personal en tiempo de cambios y desafíos es determinante para potenciar el compromiso y la motivación del equipo.

Análisis FODA

Como parte del diagnóstico organizacional del sanatorio “Prof. León S. Morra”, se desarrolla un análisis FODA enfocado en identificar áreas claves de la institución, permitiendo un examen integral de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que impactan en su desempeño y sostenibilidad.

Fortalezas

- Ubicación estratégica.
- Equipo profesional consolidado.
- Amplia trayectoria y experiencia en el área de salud mental.
- Constante capacitación del personal.
- Compromiso con las investigaciones científicas
- Promueve un entorno de aprendizaje constante.
- Formación de alianzas estratégicas con grandes instituciones.
- Ambiente laboral colaborativo.
- Brinda servicios médicos de alta calidad.
- Ambiente de contención humana.

Oportunidades

- Creación y desarrollo de un departamento de Recursos Humanos que integre estrategias de comunicación interna y liderazgo.
- Implementación de programas de liderazgo coach para mejorar el rendimiento y la satisfacción del personal.
- Uso de nuevas tecnologías para optimizar la comunicación interna.
- Que el Sanatorio reciba pacientes de otra provincia representa una oportunidad para expandir el alcance y la influencia del mismo, diversificando su base de pacientes y fortaleciendo su posicionamiento en el mercado.

Debilidades

- Ausencia de un departamento de Recursos Humanos que limita la gestión centralizada.
- Estructura jerárquica rígida que obstaculiza la comunicación y colaboración dentro de la institución.

- Ausencia de liderazgo basada en coaching que restringe el desarrollo de líderes internos y afecta el compromiso del personal.
- Carencia de un plan de comunicación interna que afecta la eficiencia operativa y la alineación de objetivos.
- Falta de mecanismos efectivos de feedback y reconocimiento al personal.
- Canales de comunicación poco definidos y falta de estrategias de comunicación interna.
- Falta de liderazgo coach que dificulta la relación con sus pares y sobretodo en la toma de decisiones
- Dificultad de transmisión de información clave entre diferentes áreas y niveles jerárquicos.

Amenazas

- Escasez de recursos financieros debido a la dependencia de pagos de obras sociales y prepagas ante posibles retrasos o reducciones en estos pagos.
- Recortes en presupuestos de salud que limita los recursos disponibles para su funcionamiento y desarrollo.
- La inflación elevada aumenta los costos operativos del sanatorio, especialmente en la adquisición de insumos y equipos médicos importados.
- El recorte de subsidios de gastos públicos afecta su capacidad para mantener y expandir sus servicios.
- Aumento en la cotización del dólar afecta la renovación y mantenimiento de los recursos necesarios para el tratamiento de los pacientes.
- El incremento en las tarifas de las prepagas puede hacer que menos pacientes opten por estos servicios.
- Recortes en subsidios y apoyo a la investigación limitan el desarrollo de nuevos tratamientos y avances científicos.
- Demora o falta de pago a profesionales médicos impacta en la calidad de atención y la estabilidad operativa del sanatorio.

Se observa la necesidad de fortalecer la estructura organizacional, mejorar la cultura corporativa con un enfoque en el liderazgo coach y establecer procesos de

comunicación claros y eficientes. Este análisis será la base para desarrollar un plan de acción estratégico que aborde estas áreas críticas.

Desde la perspectiva de Recursos Humanos, el Sanatorio “Prof. León S. Morra” enfrenta desafíos significativos relacionados a la gestión del talento, desarrollo organizacional y la comunicación interna. La ausencia de un departamento de Recursos Humanos dificulta procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal. Es esencial establecer políticas claras para captar y desarrollar el talento adecuado, así como implementar programas de formación en liderazgo y comunicación efectiva.

A pesar de los desafíos económicos y sociales actuales, el sanatorio mantiene una posición sólida en el mercado de salud mental, respaldada por su reputación y su compromiso con su visión y misión. El enfoque en el desarrollo de una estructura organizacional y en la mejora continua de la comunicación interna y el liderazgo será fundamental para enfrentar los desafíos y capitalizar las futuras oportunidades.

Marco Teórico

En esta sección se desarrollan los conceptos fundamentales que sostienen la propuesta de intervención. Estos conceptos son analizados en detalle en función de su relevancia en la solución del problema organizacional detectado en el Sanatorio “Prof. León S. Morra”.

Gestión de Recursos Humanos

Según Flores Villalpando (2014), en su libro *Administración de Recursos Humanos*, este departamento no solo debe limitarse a responder las decisiones de la dirección, también debe anticiparse a los acontecimientos organizacionales, apoyando el diseño de estrategias que integren las necesidades del personal con la visión de la empresa. La autora destaca que recursos humanos debe ocupar una posición estratégica en la organización para mejorar su capacidad de respuesta ante los retos organizacionales.

Por su parte, Werther, Davis y Guzmán (2014) en *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano*, coinciden en que el principal objetivo del departamento es apoyar a las personas como a las organizaciones a alcanzar sus metas, enfrentando desafíos como la globalización, la diversificación de la fuerza laboral y los cambios tecnológicos y legales.

Ambos enfoques coinciden en la necesidad de que la gestión de recursos humanos se adapte a los cambios organizacionales y a los objetivos personales de los empleados con los de la organización. Cuando esto no se logra, pueden surgir problemas como la baja productividad y alta rotación del personal, afectando negativamente el desempeño organizacional.

Comunicación interna

La comunicación interna es fundamental para el éxito organizacional, ya que no solo implica la transmisión de información, sino también la calidad del mensaje y la atención de los receptores (Cuenca y Verazzi, 2018). Un mejor flujo de información hacia los empleados incrementa su eficiencia y productividad, al comprender mejor sus tareas, fortaleciendo también la identidad y cultura organizacional.

Muñiz (2024) complementa esta visión, señalando el papel crucial de la comunicación interna en contextos de cambios globales, promoviendo el dialogo, la escucha activa y la participación, lo que permite alinear equipos y reducir la incertidumbre en los procesos organizacionales.

Plan de Comunicación

Alard Josemaría y Monfort de Bedoya (2014) destacan que un plan de comunicación es esencial en un contexto de constantes cambios, ya que permite guiar las acciones comunicativas de manera efectiva. Dicho plan debe adaptarse a las particularidades de cada organización, considerando factores internos y externos como la dinámica empresarial y su posicionamiento competitivo.

Por otro lado, Aljure Saab (2015) en su libro *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*, destaca que la interacción con los diferentes públicos es importante para alcanzar los objetivos organizacionales. Además, es crucial definir los objetivos antes de implementar cualquier acción o táctica comunicativa, dado que no solo apoya el lanzamiento de nuevos productos o el aumento de ventas, sino que refuerza el sentido de pertenencia de los empleados. Sin embargo, Saab advierte que incluso los mejores planes de comunicación pueden fallar si existen problemas de gestión o diseño de productos, lo que afectaría la reputación de la organización, sus profesionales y estrategias comunicativas.

Competencias digitales (Intranet)

Celaya Luna (2015), en su libro *Diseño y gestión de intranets* (2ª ed.), define las intranets como redes privadas que permiten el acceso eficiente a la información y servicios dentro de una red corporativa. Estas redes reducen los costos de mantenimiento y mejoran la productividad al facilitar un acceso a recursos esenciales para los empleados. Estas redes son fundamentales para la distribución rápida de información, acceso a manuales, procedimientos y material de formación, planificación de reuniones y mejora en la comunicación interna.

Por su parte, Arribas (2018) destaca que las intranets son herramientas importantes para la comunicación interna en las organizaciones modernas. Promueven la colaboración en equipo y el intercambio de información, con el apoyo del departamento de recursos humanos, aunque advierte sobre el riesgo de sobrecargar la intranet con contenido irrelevante, lo que podría reducir su efectividad y uso. Además, menciona que su mal uso puede alterar la jerarquía y la cultura empresarial, generando distracciones y disminuyendo la productividad.

Liderazgo Coach

Anzorena (2018) en *Líder-Coach: Un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional*, sostiene que un líder debe adoptar el rol de “coach” dentro de su equipo, desarrollando competencias que permitan superar obstáculos y mejorar el rendimiento del grupo. Este tipo de liderazgo busca potenciar el desarrollo personal y organizacional, requiriendo un compromiso del líder con su propio autoconocimiento y evolución. Un líder coach crea un ambiente de confianza y motivación que impulsa el potencial individual y colectivo, favoreciendo el cumplimiento de los objetivos. Las competencias de coaching permiten al líder acompañar el crecimiento de su equipo.

Echeverri (2023) plantea que un líder auténtico, fomenta mejores ideas y soluciones más efectivas al permitir que las personas se muestren genuinas. Resalta la importancia de que los líderes formen a otros capaces de superarlos y destaca que el liderazgo efectivo se basa en despertar el potencial de los demás. Asimismo, critica la idea de que los líderes deben ser “superhéroes”, ya que esta expectativa genera presiones innecesarias.

En conclusión, de acuerdo a lo anteriormente mencionado, se puede afirmar que el éxito organizacional depende de la integración de prácticas que promuevan el

desarrollo del capital humano y de la estructura interna. Una gestión de recursos humanos estratégica, un plan de comunicación adaptado a los cambios, el uso de herramientas digitales y un liderazgo basado en competencias de coaching contribuyen a crear entornos de trabajo colaborativos y eficientes.

Estos enfoques permiten optimizar el rendimiento del equipo y fortalecer la cultura organizacional, favoreciendo la adaptación continua y el crecimiento sostenido de la empresa.

Diagnóstico y discusión

Se observa en el sanatorio “Prof. León S. Morra” una falta de integración y alineación entre los distintos departamentos de la organización, lo que afecta la fluidez de comunicación y genera un impacto negativo en la toma de decisiones. Esto dificulta la motivación del personal, el sentido de pertenencia y el desempeño eficiente.

Respecto a la comunicación interna, las prácticas vigentes generan malos entendidos, duplicación de esfuerzos y un clima laboral de constante incertidumbre. Además, la falta de un área formal de recursos humanos que gestione estas necesidades colabora a la escasa atención en capacitaciones y desarrollo de líderes que limita el crecimiento profesional de jefes y responsables de área.

La ausencia de un plan estratégico de comunicación y la falta de líderes capacitados afectan negativamente el trabajo de los empleados, la coordinación y la calidad del servicio ofrecido. A nivel externo, la inestabilidad financiera del país junto a las regulaciones cambiantes en el sector de salud, generan incertidumbre en los ingresos y dificulta la planificación a largo plazo. Esta situación obliga al sanatorio a modernizar su sistema de gestión de información y comunicación para mantenerse competitivo.

Si no se implementan soluciones adecuadas, es probable que los problemas actuales en el sanatorio persistan, lo que puede generar mayor desmotivación del personal y aumento en la rotación de empleados. A largo plazo, esto afecta aún más la calidad del servicio brindado. La ausencia de un área de recursos humanos, de un liderazgo eficiente y de una comunicación interna estructurada, sumado a la incapacidad de adaptarse a nuevas regulaciones políticas y avances tecnológicos, limitan el desarrollo organizacional y dificultan la capacidad del sanatorio de ajustarse a los cambios que surjan del entorno, afectando su competitividad y eficiencia en un contexto cada vez más exigente.

La implementación de un plan de comunicación interno adecuado es importante para abordar estos problemas debido que permite alinear los objetivos con el trabajo diario, optimizando el flujo de información y fomentando un entorno de confianza y colaboración. La formación de líderes coach impulsa el desarrollo de equipos comprometidos, mejorando el desempeño individual y grupal, y dotando a los líderes de las herramientas necesarias para guiar positivamente a sus equipos. Esto fortalecerá la capacidad de adaptación del sanatorio ante los cambios externos, mejorando su posicionamiento y operatividad.

En conclusión, con esta propuesta de intervención se busca, a nivel interno, reducir la rotación del personal, aumentar la eficiencia operativa y mejorar el clima organizacional. A nivel externo, se pretende reforzar la capacidad del sanatorio para responder a las presiones del entorno, garantizando un servicio de salud mental de calidad y asegurando la sostenibilidad en un entorno dinámico.

Plan de implementación

Objetivo general

Inicialmente, se consideró la creación de un área de Recursos Humanos en el sanatorio para centralizar la comunicación interna y fomentar el liderazgo coach. Sin embargo, los costos asociados y la limitada liquidez, agravada por la alta inflación actual del país, hacen que esta opción no sea viable en este momento. En su lugar, se propone un plan centrado en mejorar la comunicación interna y formar en liderazgo coach a mandos medios y altos, ofreciendo soluciones inmediatas sin grandes gastos ni cambios estructurales significativos.

El análisis situacional resalta que en un sector de constante transformación y altamente competitivo, estas acciones son esenciales para optimizar la coordinación entre equipos, retener el talento, mejorar el flujo de información y la toma de decisiones. Esto responde a los desafíos económicos y operativos actuales, priorizando la calidad del servicio y la satisfacción laboral.

Objetivos específicos

Mejorar la comunicación interna en áreas operativas, facilitando el flujo de información, reduciendo tiempos de respuestas en un 30% en un plazo de seis meses.

Capacitar al 80% de mandos medios y altos en competencias de liderazgo coach en un periodo de 6 meses, promoviendo el desarrollo profesional y personal, mejorando el rendimiento de equipos.

Reducir la rotación de personal en un 20% durante el primer año y aumentar la satisfacción laboral impulsando un ambiente de trabajo estable y positivo.

Fomentar la participación del personal en la toma de decisiones en un 30% en un plazo de seis meses, empoderando a los empleados e incrementando su sentido de pertenencia.

Mejorar la coordinación interdisciplinaria en el tratamiento de los pacientes en un 20% en un periodo nueve meses, elevando la calidad de atención y fortaleciendo la colaboración entre equipos de trabajo.

Se apunta a incrementar la productividad organizacional en el primer año mediante procesos internos optimizados, prácticas colaborativas y herramientas tecnológicas. Indicadores como satisfacción laboral, rotación de personal, comunicación y calidad de atención serán evaluados periódicamente, ajustando estrategias para garantizar la mejora continua.

Acciones requeridas

Para alcanzar los objetivos planteados, las acciones deben estar orientadas a resolver las problemáticas identificadas en el diagnóstico del sanatorio. En este sentido los siguientes pasos son:

1. *Contratación y servicio de consultoría externa de Recursos Humanos*

Contratar un consultor especializado se considera una medida para garantizar la implementación efectiva del plan de comunicación interna y liderazgo coach en el sanatorio, cubriendo la falta de un departamento propio de recursos humanos sin sobrecargar al equipo interno. Además, asegura una supervisión imparcial y dirigida a cumplir al menos el 90% de los objetivos del plan, trabajando con los empleados y cubriendo todas las áreas.

Tareas específicas

- Asesorar al equipo directivo y responsables de área para asegurar que las estrategias se ajusten a las necesidades del sanatorio.

- Gestionar la contratación de expertos externos para dictar talleres y desarrollar contenido audiovisual.

- Supervisar que las acciones estén alineadas a los objetivos, ajustando estrategias cuando sea necesario.

- Controlar el progreso del plan mediante revisiones periódicas, proponiendo ajustes basados en resultados.

- Establecer plazos claros y alcanzables para cada acción dentro del plan.

- Analizar resultados e identificar áreas de mejora.

La contratación del consultor será inmediata y se extenderá por 12 meses (de Enero a Diciembre 2025). Los seis meses iniciales serán de trabajo intensivo con asistencia diaria, realizando diagnósticos y mejoras en la comunicación y estructura organizacional. En los cuatro meses siguientes, la frecuencia de visitas disminuirá a encuentros semanales para seguimiento y ajustes de las prácticas. En los dos últimos meses se llevará a cabo el seguimiento final y la evaluación de impacto, con reportes y reuniones. Este esquema facilita la consolidación de cambios y promueve una autonomía gradual del equipo.

El consultor externo de recursos humanos, junto a María Inés Díaz del área de coordinación profesional, son los recursos principales para la implementación. Se prevé el uso de encuestas y tableros de control para el seguimiento de actividades y niveles de satisfacción. Las reuniones con el personal se realizarán en la sala de reuniones del sanatorio, utilizando mobiliario, computadoras, papelería y útiles de oficina para la toma de notas.

El monitoreo de actividades se lleva a cabo mediante tableros de control en Excel para registrar y supervisar el progreso diario, marcando pendientes y finalizados. Las encuestas de satisfacción, se diseñan y distribuyen manualmente en una etapa inicial para reducir costos. A mediano plazo, se contempla la posibilidad de automatizar estos procesos, con plataformas como Asana y Google Forms cuando la situación financiera lo permita, optimizando el seguimiento y satisfacción del equipo.

Los costos estimados para esta acción:

- * Honorarios del consultor externo de recursos humanos: los primeros 6 meses, \$1.500.000 por mes. Del séptimo mes al décimo, \$1.200.000 por mes y en los dos últimos meses, \$1.000.000 por mes. (\$15.800.000 anual)

- * Microsoft 365 Empresa Básico: el costo mensual de US\$6.00 que equivale a \$6.045 (\$72.540 anual) a distribuir en las tres actividades específicas siguientes.

- * Material de librería y oficina: un estimado de \$40.000 mensual (\$480.000 anual) a distribuir en las actividades específicas siguientes.

- Costo total estimado: \$15.800.000

Los responsables serán el consultor externo de recursos humanos y María Inés Díaz del área de coordinación profesional, quienes trabajarán con todas las áreas en general en distintas medidas. En primera instancia se colaborará con los directores del sanatorio, gerencia y responsables de área, para luego extenderse al resto del equipo.

2. Desarrollar y optimizar la comunicación interna

La implementación busca mejorar la coordinación entre equipos, promoviendo una comunicación clara y constante entre directivos y colaboradores. Se pretende fomentar la participación en la toma de decisiones, reducir malos entendidos y aumentar la satisfacción laboral mediante retroalimentación y transparencia. La estrategia está diseñada para optimizar los canales de comunicación interna, incluyendo un boletín semanal y una intranet mejorada, integrando a los 97 empleados en relación de dependencia y al personal externo del sanatorio.

Tareas específicas

- Crear un boletín interno semanal con novedades, actualizaciones de protocolos, capacitaciones, cambios de personal y noticias relevantes del sector.
- Distribuir el boletín digitalmente a través de la intranet y correos electrónicos.
- Evaluar los canales de comunicación actuales para identificar problemas en la transmisión de mensajes.
- Realizar reuniones mensuales de retroalimentación con las áreas operativas para detectar oportunidades de mejora y ajustar estrategias de comunicación.
- Realizar encuestas trimestrales de satisfacción para medir la efectividad de la comunicación.

La implementación tendrá una duración de 6 meses, comenzando en el segundo mes del plan (de Febrero a Julio 2025). En los primeros cuatro meses se realizan capacitaciones y talleres de comunicación, facilitando una adopción temprana de las nuevas prácticas. Durante los dos meses finales, se consolidarán las mejoras con encuestas y evaluaciones finales para medir el impacto y realizar ajustes si es necesario. Esto permite que el equipo se adapte rápidamente y que los resultados se implementen y consoliden antes de avanzar a nuevas acciones.

Los recursos incluyen encuestas mediante códigos QR, un programa de monitoreo de tareas y una plataforma virtual para planificación y seguimiento de plazos. Se incorpora la intranet del sanatorio, posteriormente proyectada como medio principal de comunicación. Las reuniones serán realizadas en la sala de conferencias equipada con

elementos audiovisuales y mobiliario que faciliten la interacción de los equipos. Se hará uso de artículos de librería y refrigerio para las reuniones.

El avance de las nuevas prácticas de comunicación interna y la satisfacción del equipo será evaluado mediante un tablero de control en Excel y Trello para la planificación y seguimiento de plazos. (Ver anexo 4) Las encuestas de satisfacción iniciales se distribuirán manualmente, ajustándose a condiciones actuales del sanatorio, con posibilidad futura de automatizar estos procedimientos con plataformas virtuales. (Ver Anexo 1)

Los costos estimados para esta acción:

* Honorarios de consultor externo de recursos humanos: detallado e incluido en la acción anterior (acción 1 general)

* Refrigerio para reuniones: \$150.000 anual

* Plataforma Trello: costo mensual de US\$10 que equivale a \$10.075 mensual (\$100.750 por los 10 meses a utilizar para la totalidad del proyecto) que se distribuyen en partes iguales en cada tarea específica siendo el costo de esta actividad \$33.584

* Microsoft 350 Empresa básico: \$24.180

* Pagina creadora de código QR: gratuitas en internet. Sin costo extra.

* Material de oficina, útiles y librería: \$140.000

- Costo total estimado: \$347.764 (no incluye honorarios de recursos humanos)

Los responsables serán el consultor externo de recursos humanos en colaboración con los jefes de área operativa y María Inés Díaz, junto a los directores y el gerente del sanatorio.

3. Mejorar la Intranet del sanatorio.

La comunicación interna del sanatorio se centralizará en una plataforma única para facilitar el acceso a la información y reducir la dependencia de múltiples canales. La intranet se establecerá como el canal principal de comunicación, con una meta de que al menos el 85% del personal la utilice frecuentemente. Esta acción incluye a todo el equipo, independientemente de su jerarquía, manteniéndolos actualizados con la información.

Tareas específicas

– Mejorar la interfaz de la intranet, creando secciones para comunicados oficiales, agendas, noticias y formularios operativos.

– Desarrollar una campaña de comunicación interna para incentivar el uso de la intranet, destacando sus ventajas.

- Establecer un cronograma de transición sobre la eliminación gradual de otros canales de comunicación y orientarlos a dirigirse a la intranet

- Monitorear el uso de la intranet mediante la misma plataforma para analizar los movimientos

- Capacitar a los empleados en el uso adecuado de la intranet, mediante sesiones de 3 horas, divididas en módulos de 1 hora para facilitar su adaptación

- Proveer un manual digital en PDF para consultas futuras

- Realizar evaluaciones y encuestas de satisfacción a los empleados para asegurar el correcto uso de la plataforma.

La implementación se llevará a cabo en un periodo de 6 meses, iniciando en el cuarto mes del plan (de Abril a Septiembre 2025). En los primeros dos meses se mejorará la interfaz, se diseñará el manual y se planificará la campaña de promoción. En los dos meses siguientes se implementará la transición, se iniciarán las capacitaciones y se fomentará su uso. Durante los dos últimos meses, se realizará un monitoreo sobre su uso y se evaluará el impacto, realizando ajustes finales.

Se utilizarán recursos como la intranet del sanatorio, encuestas de satisfacción y plataformas digitales para la planificación de tareas. Se incluirá un manual digital en PDF, papelería básica, material audiovisual en la sala de reuniones e internet. Se contará además con soporte técnico para la interfaz y facilitadores de capacitación.

Para evaluar el uso de la intranet, se implementará una evaluación de satisfacción, diseñada y administrada manualmente, el tablero de control en Excel para llevar un registro de tareas, documentar avances y verificar su cumplimiento. (Ver anexo 5) Se contempla la integración futura de estas herramientas a plataformas, en caso de que la situación financiera permita la automatización. La medición se centrará en el incremento de uso de la intranet, mediante accesos y tiempo de uso a través de la plataforma y Trello para el control de plazos. La asistencia a capacitaciones será registrada en una planilla Excel. (Ver anexo 2)

Los costos incluyen:

- * Microsoft 350 Empresa básico: \$24.180

- * Facilitadores de capacitación: cubiertos por el consultor de recursos humanos y la Lic. Lucia Gómez (incluido dentro de la actividad general 1)

- * Trello: \$33.584

- * Material de oficina, útiles y librería: \$100.000

- * Refrigerio: \$100.000

* Actualización de la interfaz: por el equipo de informática del sanatorio. Sin costo extra.

- Costo total estimado: \$257.764

El equipo responsable abarca al consultor externo de recursos humanos en la supervisión y seguimiento, la Lic. Lucia Gómez coordinará las capacitaciones, el equipo de informática del sanatorio será responsable de la implementación y mantenimiento de la intranet, los responsables de área gestionaran las publicaciones y actualizaciones de información, y el gerente será el encargado de aprobar los planes y monitorear los avances.

4. Capacitar a los mandos medios y altos en competencias de liderazgo coach.

Mediante el liderazgo coach en áreas estratégicas, se implementarán habilidades como la escucha activa y la participación, generando un entorno laboral inclusivo y eficiente. Se espera capacitar al 80% de los mandos medios y altos mediante talleres virtuales y presenciales, junto a un seguimiento mensual de los avances.

Tareas específicas

- Seleccionar a responsables de área, gerentes y directores que participaran.
- Reclutar a un experto en liderazgo coach para impartir talleres.
- Grabar y publicar los talleres en la intranet en la sección “capacitaciones”, permitiendo flexibilidad sin inferir con el trabajo diario del sanatorio.
- Organizar talleres presenciales para practicar competencias adquiridas y aplicar conceptos en ejercicios de comunicación y simulación de casos.
- Implementar una evaluación, con preguntas de opción múltiple y casos prácticos, para medir la comprensión de los temas. El sistema otorgará una calificación automática y se debe aprobar con 7 o más, de lo contrario, permitirá rehacer la evaluación.
- Emitir certificados para cada módulo finalizado y aprobado.
- Monitorear el progreso de los participantes mediante informes mensuales.
- Controlar la participación en talleres y el uso de contenidos virtuales.

Estos talleres incluyen temas claves como:

- Comunicación efectiva: Técnicas para transmitir mensajes claros y herramientas para dar y recibir feedback constructivo.
- Motivación de equipos: Estrategias para identificar y potenciar los factores de motivación de los colaboradores.

- Resolución de conflictos: Métodos para abordar y resolver conflictos de manera justa y efectiva.
- Trabajo colaborativo: Dinámicas y prácticas para mejorar la cooperación
- Otros

La capacitación se realizará en un plazo de 6 meses, iniciando en el quinto mes del plan (de Mayo a Octubre 2025). En los dos primeros meses se presentarán los contenidos teóricos. En los siguientes tres meses, se alternarán los módulos virtuales, uno cada dos semanas, con talleres presenciales mensuales. En el último mes se llevará a cabo la evaluación final y cierre.

Los recursos necesarios incluirán videos de capacitación, un manual descargable, cuestionarios, sala de reuniones, material audiovisual, computadoras y útiles necesarios para apuntes y actividades, además de guías impresas con información.

Se medirá a través de encuestas que permitirán conocer el nivel de satisfacción con la capacitación. La gestión de asistencia y avances será a través de Excel y Trello. Se espera que el 80% de los participantes logren la aprobación. (Ver anexo 2 y anexo 3)

Los costos estimados de la acción:

* Honorarios del capacitador externo en liderazgo coach: primeros 3 meses \$1.000.000 por mes. Subtotal: \$3.000.000. Los segundos tres meses \$800.000 por mes. Subtotal: \$2.400.000. Total de capacitador en liderazgo coach: \$5.400.000

* Honorarios consultor externo de recursos humanos: incluido en actividad 1

* Sala de reuniones con material audiovisual: del sanatorio. Sin gastos extras

* Trello: \$33.584

* Microsoft 350 Empresa básico: \$24.180

* Material de librería (Folletos y guías impresas): \$240.000

* Amenities y refrigerio para reuniones: \$250.000

- Costo total estimado: \$5.947.764

Los responsables serán el consultor externo de recursos humanos junto a la Lic. Lucia Gómez, quienes, además de supervisar y coordinar los objetivos, gestionarán la contratación del capacitador en liderazgo coach, encargado de desarrollar los talleres de capacitación. El equipo de informática del sanatorio facilitará el acceso a los módulos de capacitación. Los responsables de área, gerente y directivos del sanatorio recibirán las capacitaciones, aplicarán y compartirán los conocimientos adquiridos en sus actividades diarias.

Medición de la propuesta

Se utiliza un diagrama de Gantt para medir el marco temporal de la propuesta

Diagrama de Gantt

ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACION											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Consultoría externa de Recursos Humanos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Desarrollo y optimización de la Comunicación Interna		■	■	■	■	■	■	■				
Mejoria de la Intranet del Sanatorio				■	■	■	■	■	■			
Capacitación de mandos medios y altos en Liderazgo					■	■	■	■	■	■		
Evaluacion y medicion de la propuesta			■			■			■			■
GRADO DE LA ACTIVIDAD												
INTENSIDAD ALTA	■											
INTENSIDAD MEDIA	■											
INTENSIDAD BAJA	■											

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del impacto de implementación

Honorarios profesional de recursos humanos	\$15.800.000
Mejora de Comunicación Interna	\$ 347.764
Mejora de la Intranet	\$257.764
Capacitación en Liderazgo Coach	\$5.947.764
Costo Total del Plan	\$22.353.292

Fuente: Elaboración propia

Para evaluar el ROI del proyecto de implementación, se considera el costo total del proyecto y el resultado final del sanatorio (incluidos impuestos, resultados financieros y extraordinarios) actualizados según los índices de inflación correspondientes.

El sanatorio presentó, de acuerdo a su Estado de Resultado de su ejercicio finalizado en el año 2018 un resultado final \$63.573.214,31.

Índice de inflación según INDEC:

- Año 2019 - 53,8% - Año 2020 – 36,1%
- Año 2021 – 50,93% - Año 2022 – 94,8%
- Año 2023 – 148,20% - Año 2024 (hasta Septiembre) – 101,6 %

Con el plan de implementación se espera obtener un incremento en los ingresos, es decir ingresos extras por un 2.5%

- Ingreso actualizado = \$63.573.214,31 x (1,538 x 1,361 x 1,5093 x 1,948 x 2,482 x 2,016)
- Ingreso actualizado = \$ 1.957.696.932,97
- Ingresos extras = \$48.942.423,32

ROI: Calculo e interpretación

\$ 48.942.423,32 - \$ 22.353.292,00

$$\frac{\$ 48.942.423,32 - \$ 22.353.292,00}{\$ 22.353.292,00} \times 100 = 118.95 \%$$

Luego de la implementación de la propuesta brindada al sanatorio, obtendrá una Rentabilidad sobre la Inversión del 118.95 %, es decir, que por cada \$1.000,00 invertidos se logran ingresos extras de \$1.189,50.

Se utiliza de ejemplo para la interpretación el valor de \$1.000,00 dado que la inflación de los últimos años fue elevada y hacer la interpretación con un valor de \$100,00 no sería oportuno en este momento.

Conclusiones

La implementación de un plan de comunicación interna y liderazgo coach en el Sanatorio Prof. León S. Morra es fundamental para superar barreras organizacionales y promover un ambiente laboral saludable, alineado con los valores y objetivos de la

institución. Esta propuesta busca, a través del desarrollo de competencias en liderazgo, vincular a los colaboradores con la misión y visión del sanatorio. De esta manera, el personal incrementa su sentido de pertenencia y compromiso, mejorando su bienestar y profesionalización, a la vez que incrementa la reputación del sanatorio, haciéndolo más atractivo para profesionales calificados y para los pacientes que buscan sus servicios.

El uso de la intranet como plataforma de capacitación y comunicación facilita la integración entre áreas y colaboradores, asegurando un acceso equitativo a formaciones y evaluaciones y promoviendo un liderazgo basado en la confianza y el respeto. Además, la incorporación de un consultor externo en recursos humanos aporta objetividad y especialización al proceso de implementación. Esto permite adaptar el plan a las particularidades culturales y organizacionales del sanatorio, optimizando la gestión de los recursos humanos y los procesos internos.

En el sector de salud mental, es importante adaptar las estrategias de comunicación y liderazgo para gestionar la presión emocional y las demandas específicas de los profesionales. El desarrollo de competencias en liderazgo con un enfoque empático y de escucha activa fortalece el compromiso del equipo, reduce la rotación y fomenta un equilibrio emocional en un entorno de alta exigencia. Además, una comunicación clara y colaborativa minimiza malos entendidos y fomenta un ambiente de apoyo mutuo, beneficioso para el bienestar del personal y la experiencia de los pacientes.

La propuesta genera una cultura organizacional basada en la confianza, autonomía y valoración del esfuerzo de cada miembro, representando una inversión estratégica en la sostenibilidad institucional y bienestar del personal. La inversión en recursos humanos, mediante capacitación en liderazgo y mejora de la comunicación interna, genera un retorno positivo en la satisfacción, retención del personal, así como en la eficiencia de los procesos y la calidad del servicio.

El sanatorio Prof. León S. Morra se consolida como una institución moderna, atractiva y en crecimiento, fortaleciendo su reputación y su impacto en el sector de salud mental. La propuesta no solo asegura un entorno de trabajo profesional y humano, sino que además promueve un liderazgo adecuado que potencia la motivación, el aprendizaje continuo y el compromiso de los colaboradores, garantizando un entorno organizacional saludable y alineado con los objetivos institucionales a largo plazo, garantizando un entorno enriquecedor, profesional y humano.

Recomendaciones

Se sugiere mantener y perfeccionar las herramientas de medición establecidas, permitiendo realizar evaluaciones periódicas de liderazgo y comunicación interna, permitiendo identificar áreas de mejora y ajustar el plan según las necesidades del equipo y del sanatorio, optimizando tiempos y garantizando una gestión más ágil.

La capacitación continua debe incorporar y abordar nuevos temas que fortalezcan las competencias necesarias para el sector, complementándose con un sistema de retroalimentación que ayude a los empleados a mejorar, evitar errores y desarrollar un aprendizaje constante.

Es fundamental fomentar la escucha activa y la participación del personal para que puedan expresar sugerencias e inquietudes y promover un ambiente inclusivo orientado a mejoras colectivas. También se sugiere mantener y actualizar la intranet constantemente como medio central de comunicación y capacitación.

Evaluar el bienestar laboral y la retención de personal de manera periódica permite monitorear el clima organizacional y tomar acciones preventivas para mantener un entorno laboral positivo.

Para garantizar la sostenibilidad de los programas de formación, se recomienda establecer alianzas con instituciones externas que faciliten recursos adicionales y reduzcan la dependencia exclusiva del presupuesto interno.

A mediano o largo plazo, y en función de las condiciones financieras, se sugiere implementar un área de Recursos Humanos para centralizar la gestión de comunicación, liderazgo, bienestar laboral y capacitación, profesionalizando estos procesos.

Por último, se sugiere digitalizar los procesos de medición optimizando el análisis de datos, el tiempo y el seguimiento de indicadores, mejorando la capacidad de respuesta y alineando al sanatorio con las tendencias tecnológicas del sector salud.

Anexos

Anexo 1: Tablero de control de tareas

TABLERO DE CONTROL DE TAREAS											
Comunicación Interna				Intranet				Formación Liderazgo Coach			
Tarea	PENDIENTE	FINALIZADO	Fecha	Tarea	PENDIENTE	FINALIZADO	Fecha	Tarea	PENDIENTE	FINALIZADO	Fecha
Creacion de boletin interno		X		Creacion de secciones		X		Selección de participantes		X	
Distribucion del boletin	X			Campana de comunicacion		X		Informar a los participantes		X	
Auditoria de canales actuales	X			Cronograma de transicion		X		Contratacion especialista		X	
Reunion con directores	X			Revisión de niveles de uso		X		Grabacion de talleres		X	
Reunion con area operativa	X			Capacitacion a empleados	X			Cronograma de talleres		X	
Encuesta a los colaboradores	X			Distribucion de manual	X			Evaluacion		X	
				Evaluacion	X			Emision de certificados	X		

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Control de asistencia a las reuniones

Planilla Asistencia	Reunión 1	Reunión 2	Reunión 3	Reunión 4	Reunión 5	Reunión 6	Reunión 7	Reunión 8	Reunión 9
Colaborador 1	✓	✗	✗	✓					
Colaborador 2	✗	✗	✓	✓					
Colaborador 3	✗	✗	✓	✗					
Colaborador 4	✓	✓	✓	✓					
Colaborador 5	✓	✓	✗	✓					
Colaborador 6	✓	✓	✓	✓					
Colaborador 7	✓	✓	✓	✓					

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 3: Evaluación de desempeño

Empleado: _____ Puesto: _____						
Evaluador: _____ Fecha: _____						
Factores de Evaluación	Descripción	1 (Muy Bajo)	2 (Bajo)	3 (Medio)	4 (Alto)	5 (Muy Alto)
Participación Activa	Grado de involucramiento en las sesiones de capacitación					
Asimilación de Contenidos	Nivel de comprensión de los contenidos impartidos					
Aplicación Práctica	Capacidad para aplicar en su trabajo lo aprendido					
Mejora en el desempeño	Observación de mejoras en el desempeño tras la capacitación					
Contribución al equipo	Impacto del conocimiento adquirido en el desempeño del equipo					
Actitud y motivación	Actitud y motivación hacia las capacitaciones					
Feedback y Retroalimentación	Disposición para dar y recibir feedback durante el proceso de capacitación					
Proactividad en el Aprendizaje	Iniciativa para seguir aprendiendo y mejorando					
Colaboración en el programa	Colaboración en la mejora continua del programa de capacitación					
Retención del conocimiento	Capacidad para retener y utilizar el conocimiento adquirido a largo plazo					
Comentarios del evaluador: _____						
Plan de Acción: _____						

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Encuesta de satisfacción en Comunicación Interna

ENCUESTA DE SATISFACCION	
1. ¿Con qué frecuencia recibe la información para entender sus responsabilidades y la de su equipo?	<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> A veces <input type="radio"/> Siempre
2. ¿Considera que el contenido de la información interna es claro?	<input type="radio"/> Muy poco claro <input type="radio"/> Poco claro <input type="radio"/> Claro <input type="radio"/> Muy claro
3. ¿Considera que la información importante se comunica a tiempo?	<input type="radio"/> Muy en desacuerdo <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Muy de acuerdo
4. ¿Cuánto contribuye la comunicación a su sentido de pertenencia en el sanatorio?	<input type="radio"/> Nada <input type="radio"/> Poco <input type="radio"/> Mucho
5. ¿Cree que pueden brindar su opinión sobre temas importantes?	<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> A veces <input type="radio"/> Siempre
6. ¿Siente que la comunicación interna ayuda en su motivación?	<input type="radio"/> Mucho <input type="radio"/> Poco <input type="radio"/> Nada
7. ¿Siente que los canales de comunicación interna son confiables y de fácil acceso?	<input type="radio"/> Mucho <input type="radio"/> Poco <input type="radio"/> Nada
8. ¿Cómo calificaría la comunicación interna del sanatorio?	<input type="radio"/> Muy mala <input type="radio"/> Mala <input type="radio"/> Buena <input type="radio"/> Muy buena
¿Tiene alguna sugerencia de mejora?	
<hr/> <hr/>	

Fuente: Elaboración Propia

*Anexo 5: Encuesta de Satisfacción sobre la Intranet del Sanatorio***ENCUESTA DE SATISFACCION**

1. ¿Cree que los documentos y recursos de la intranet son de fácil acceso?

Mucho Poco Nada

2. ¿Siente que la intranet es una herramienta que le facilita el trabajo diario?

Mucho Poco Nada

3. ¿Encuentra actualizaciones útiles para mantenerse al tanto de actualizaciones?

Mucho Poco Nada

4. ¿Considera que la intranet le permite encontrar información necesaria en poco tiempo?

Mucho Poco Nada

5. ¿Considera que la intranet facilita el contacto con otras áreas de trabajo?

Mucho Poco Nada

6. ¿Qué tan útil encuentra el contenido disponible en la intranet?

Muy útil Poco útil Nada útil

7. ¿Con que frecuencia utiliza la intranet?

Nunca A veces Siempre

8. ¿Se encuentra satisfecho con el diseño y funcionalidad de Intranet?

Mucho Poco Nada

¿Tiene alguna sugerencia de mejora?

Referencias

Libros

- Alard Josemaría, J., y Monfort de Bedoya, A. (2017). *Plan de comunicación on y off en la práctica*. Madrid. ESIC EDITORIAL.
- Aljure Saab, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. UOC
- Anzorena, O. (2018). *Lider-Coach: Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Granica
- Celaya Luna, A. (2015). *Diseño y gestión de intranets* (2ª ed.). España. ICB. S.L.
- Cuenca, J., y Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona. UOC
- Echeverri Moreno, J. M. (2023). *Liderazgo imperfecto: Los 5 pilares del nuevo liderazgo*. Colombia. Intermedio editores S.A.S.
- Flores Villalpando, R. (2014). *Administración de recursos humanos*. México. UNID
- Muñiz, M. (2024). *Ediciones Mundo HR Vol. 1: Comunicación interna en organizaciones*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Autores de Argentina
- Werther, W. B., Davis, K., y Guzmán, J. J. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano* (7.ª ed.). México D.F. McGraw-Hill

Artículos de revista

- Arribas, A. (2018). *Intranet para la gestión del conocimiento y la comunicación interna*. *Razón y palabra, volumen* (22), 406-413. Recuperado de <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1163/1141>
- Revista española de comunicación en salud. Recuperada de <https://e-revistas.uc3m.es/index.php/RECS/article/view/7624/6652>

Informes en línea

- ABC Antropia. La transformación de los hospitales verdes. Recuperado de <https://www.abc.es/antropia/transformacion-hospitales-verdes-20231228065555-nt.html>
- Ámbito. Discapacidad: Nación corto pagos a prestadores y no entrega fondos a las provincias. Recuperado de

nacional/discapacidad-nacion-corto-pagos-prestadores-y-no-entrega-fondos-las-provincias-n5916553

- Ámbito. El gobierno recorto por decreto un subsidio a las obras sociales. Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/el-gobierno-recorto-decreto-un-subsidio-las-obras-sociales-n5987688>
- Argentina.gob.ar. Ley Ómnibus. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/provincial/ley-5986-123456789-0abcdefg-689-5000gvorpyel/actualizacion>
- Beyond Tipe 1. Recibiendo terapia en línea: diferentes tipos y opciones. Recuperado de <https://es.beyondtype1.org/opciones-terapia-en-linea/>
- CELS. Los aumentos en las prepagas deterioran la vida de las personas de bajos ingresos. Recuperado de <https://www.cels.org.ar/web/2024/03/los-aumentos-en-las-prepagas-deterioran-la-vida-de-las-personas-de-bajos-ingresos/>
- Clínica Privada Vélez Sarsfield. Salud Mental. Recuperado de <https://www.cpv.com.ar/especialidades-medicas/salud-mental/>
- Colegio oficial de enfermeros de Badajoz. Recuperado de <https://coenfeba.com/la-comunicacion-interna-en-la-sanidad-que-están-haciendo-los-hospitales/>
- CONICET. El CONICET fortalece lazos de cooperación científica con Fleni. Recuperado de <https://www.conicet.gov.ar/el-conicet-fortalece-lazos-de-cooperacion-cientifica-con-fleni/>
- CONICET. Integrantes del CONICET expresan su preocupación ante las recientes medidas de recorte de fondos y de personal. Recuperado de <https://intequi.unsl.conicet.gov.ar/integrantes-del-conicet-expresan-su-preocupacion-ante-las-recientes-medidas-de-recorte-de-fondos-y-de-personal/>
- El 1 Universidad, noticias y opinión. Médicos bonaerenses repudiaron el recorte en el Ministerio de Salud anunciado por el gobierno nacional. Recuperado de <https://www.el1digital.com.ar/politica/medicos-bonaerenses-repudiaron-el-recorte-en-el-ministerio-de-salud-anunciado-por-el-gobierno-nacional/>
- El 1 Universidad, noticias y opinión. Salud: aumento un 20 por ciento la cantidad de consultas en hospitales públicos, advierten. Recuperado de <https://www.el1digital.com.ar/municipios/hurlingham/salud-aumento-un-20-por-ciento-la-cantidad-de-consultas-en-hospitales-publicos-advierten/>

- El litoral. La ley omnibus introduce reformas en la Ley de Salud Mental, cuales son y que cambia. Recuperado de https://www.ellitoral.com/vivi-mejor-sf/ley-omnibus-introduce-cambios-ley-salud-mental-cambia_0_E4rgnc5Qx9.html?utm_term=&utm_campaign=El+Litoral+-+Categor%C3%ADas&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=2288789652&hsa_cam=21472991447&hsa_grp=170111382132&hsa_ad=705864268938&hsa_src=g&hsa_tgt=dsa-1456167871416&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gclid=CjwKCAjw3P-2BhAEEiwA3yPhwFL-EadHlZCjRELhptUCF2VT1IjHkFgqrd0MVu0HLRRNDIJ1WQGX1RoCP0oQAvD_BwE
- Fundación Salud: Meditaciones 8D y en Estéreo. Recuperado de https://www.fundacionsalud.org.ar/meditaciones/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwoq3BhB3EiwAYqYoEkbKk11UhbwcjgBLi0IoC2HyWN9kaTikuDq9YCxdmaH-RTljtabkhoCUc8QAvD_BwE
- Infobae. Alertan sobre el riesgo de desabastecimiento de insumos médicos por las dificultades para importar. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2023/09/27/alertan-sobre-el-riesgo-de-desabastecimiento-de-insumos-medicos-por-las-dificultades-para-importar/>
- Infobae. Un hospital bonaerense recibió una boleta de luz de 10 millones de pesos: “Es un golpe muy fuerte”. Recuperado de <https://www.infobae.com/politica/2024/05/07/un-hospital-bonaerense-recibio-una-boleta-de-luz-de-10-millones-de-pesos-es-un-golpe-muy-fuerte/>
- Instituto San Nicolás, salud mental. Recuperado de <https://www.instagram.com/sannicolas.saludmental/>
- IProfesional. Prepagas versus médicos y afiliados: quien gana y quien pierde en esta crisis de la salud privada. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/economia/409934-prepagas-versus-medicos-y-afiliados-quien-gana-y-quien-pierde>
- La Gaceta Digital. Trabajadores de la salud realizan paro porque tienen los salarios congelados. Recuperado de <https://lagacetadigital.com.ar/2024/03/11/trabajadores-de-la-salud-realizan-paro-porque-tienen-los-salarios-congelados/>

- La Nación. Convocan a paros en clínicas privadas y se profundiza la crisis en el sector de la salud. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/convocan-a-paros-desde-manana-en-clinicas-privadas-y-se-profundiza-la-crisis-en-el-sector-de-la-nid21052024/>
- La Nación. En la mira: el indicador sobre la salud mental de los argentinos que preocupa a los especialistas. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/en-la-mira-el-indicador-sobre-la-salud-mental-de-los-argentinos-que-preocupa-a-los-especialistas-nid14022024/>
- La Nación. ¿La salud será lo último en recuperarse? Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/opinion/la-salud-sera-lo-ultimo-en-recuperarse-nid28052024/>
- Ministerio de Justicia de la Nación. Ley N° 24.051 Residuos Peligrosos. Recuperado de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/450/texact.htm>
- Ministerio de Justicia de la Nación. Ley N° 25.326 Protección de los datos personales. Recuperado de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/texact.htm>
- Ministerio de Justicia de la Nación. Ley N° 26.529 Salud Publica. Recuperado <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/160000-164999/160432/norma.htm>
- Ministerio de Justicia de la Nación. Ley N° 26.657 Salud Mental. Recuperado de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/175000-179999/175977/norma.htm>
- MONGABAY. Recortes de fondos, despidos y un negacionista al mando del país: la crisis que atraviesan los científicos en Argentina. Recuperado de <https://es.mongabay.com/2024/03/recortes-de-fondos-despidos-crisis-ciencia-argentina/>
- TN. Creció la cantidad de residuos industriales que se producen en el país: el 93% se descarta de forma errónea. Recuperado de <https://tn.com.ar/sociedad/2024/01/11/crecio-la-cantidad-de-residuos-industriales-que-se-producen-en-el-pais-el-93-se-descarta-de-forma-erronea/>

- Universidad de la Defensa Nacional – Centro Regional Universitario Córdoba
IUA Recuperado de
<https://rdu.iaa.edu.ar/bitstream/123456789/1300/1/Abilar%20Bizuela%20PG.pdf>
f