

Universidad Siglo 21

Licenciatura en gestión de Recursos Humanos - TFG



Reporte de Caso

**Diseño de plan de comunicación y liderazgo coach en Sanatorio Morra**

Alumna: Indira Ailen Maniero

Dni: 39.211.009

Legajo: VRHU020575

Profesora: Natalia Gambino

Córdoba 2025

## Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecerme a mí misma por no haber bajado los brazos en estos casi cinco años de carrera. Por haber seguido adelante, incluso en los momentos en los que las fuerzas parecían faltar. Este logro es el resultado de la constancia, el esfuerzo y las ganas de superarme.

A mi familia y amigos, gracias por acompañarme, respetar mis tiempos y apoyarme incondicionalmente. En especial, a mi mamá, por estar siempre, por comprenderme, ayudarme, por sus palabras de aliento y por sacarme sonrisas cuando más las necesitaba.

A mi abuela, que ya no está físicamente, pero sigue presente en cada paso que doy. Le prometí que iba a lograrlo y hoy estoy cada vez más cerca de cumplir esa promesa, con la certeza de que me acompaña en este camino.

Elegí esta carrera porque siempre me interesó ayudar a los demás y generar un cambio desde el ámbito laboral, entendiendo la importancia de escuchar, de ponerse en el lugar del otro y de construir entornos de trabajo más humanos. Estoy convencida de que el capital humano es el motor fundamental de las organizaciones.

Gracias a la práctica profesional pude ingresar a mi actual trabajo, donde estoy construyendo el área de Recursos Humanos desde cero. Me siento agradecida por la oportunidad, por la libertad de proponer y trabajar en lo que me apasiona, por poder acompañar a los equipos y buscar un equilibrio entre los intereses de la empresa y el bienestar de los empleados. Sé que aún me queda mucho por aprender, pero estoy segura de que elegí el camino correcto.

Este proceso no estuvo exento de dificultades, frustraciones y días en los que quise rendirme. Pero aprendí que esos momentos también forman parte del crecimiento y que es fundamental rodearse de personas que acompañan y motivan.

Por último, quiero agradecer a mis compañeros de cursado, con quienes compartimos este camino, siempre apoyándonos y ayudándonos, a pesar de la distancia.

Gracias, gracias y gracias

## Resumen

Este trabajo final de grado abordó un caso real de intervención organizacional en el Sanatorio Prof. León S. Morra, especializada en salud mental ubicada en la ciudad de Córdoba. A partir del análisis de diagnóstico, se identificaron falencias en los canales de comunicación interna y una necesidad concreta de fortalecer los estilos de liderazgo dentro de la organización. Se propuso un plan de implementación que contempló la incorporación de un profesional de Recursos Humanos, la integración de una plataforma digital de comunicación (Humand), la creación de espacios de escucha activa y retroalimentación, y la capacitación en liderazgo con enfoque coach a través de Fundación Quantum. Asimismo, se diseñaron herramientas cualitativas de seguimiento para evaluar el impacto del plan. La propuesta se orientó a consolidar una cultura organizacional más colaborativa, basada en la participación, la confianza y la comunicación transversal, con el objetivo de generar mejoras sostenidas en el clima laboral y la gestión del talento humano.

*Palabras clave:* Comunicación interna, Liderazgo coach, Recursos Humanos, Clima laboral, Transformación cultural.

## Abstract

This final thesis addressed a real-life case of organizational intervention at the Prof. León S. Morra Sanatorium; a mental health center located in the city of Córdoba. The diagnostic analysis identified weaknesses in internal communication channels and a specific need to strengthen leadership styles within the organization. An implementation plan was proposed that included the incorporation of a Human Resources professional, the integration of a digital communication platform (Humand), the creation of active listening and feedback spaces, and leadership training with a coach approach through the Quantum Foundation. Qualitative monitoring tools were also designed to evaluate the plan's impact. The proposal aimed to consolidate a more collaborative organizational culture based on participation, trust, and cross-functional communication, with the goal of generating sustained improvements in the work environment and human talent management.

*Keywords:* Internal communication, Coach leadership, Human Resources, Work environment, Cultural transformation.

# Índice

3

<i>Introducción</i> .....	5
<i>Análisis de situación</i> .....	10
Análisis PESTEL .....	11
Factores Políticos .....	11
Factores Económicos .....	12
Factores Legales .....	12
Factores Socioculturales .....	13
Factores Ambientales .....	14
Factores Tecnológicos .....	14
Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter .....	15
Poder de negociación de los proveedores .....	15
Poder de negociación de los clientes .....	15
Amenaza de nuevos competidores .....	16
Amenaza de productos sustitutos .....	16
Rivalidad entre competidores existentes .....	16
FODA .....	18
<i>Marco teórico</i> .....	23
Área de Recursos Humanos .....	23
Comunicación interna .....	23
Comunicación digital .....	24
Liderazgo .....	24
Liderazgo coaching .....	25
<i>Diagnóstico</i> .....	26
Conclusión Diagnóstica .....	26

	4
<i>Plan de implementación</i> .....	28
Objetivo General .....	28
Objetivos Específicos .....	28
Alcance .....	28
Acciones .....	29
Medición de la propuesta .....	34
Evaluación del impacto de la implementación .....	34
 <i>Conclusión y recomendaciones</i> .....	 38
 <i>Bibliografía y referencias</i> .....	 40
 <i>Anexos</i> .....	 42
Anexo I: Contratación del Profesional de Recursos Humanos a través de Adecco Argentina	
Anexo II: Implementación de la Plataforma Humand	
Anexo III: Modelo de espacios de escucha activa y retroalimentación	
Anexo IV: Programa de Formación en Liderazgo con Enfoque Coach	
Anexo V: Encuesta de clima laboral	

## Introducción

El Sanatorio “Prof. León S. Morra” es una institución privada de salud mental fundada en 1927 en la ciudad de Córdoba, Argentina. Se encuentra ubicado en Av. Sagrada Familia esquina Nazaret, en el barrio Urca. Su área de influencia abarca a toda la provincia de Córdoba y también recibe pacientes de otras provincias como La Rioja, San Juan, San Luis, Mendoza y Santiago del Estero.

La institución cuenta con alrededor de 250 pacientes internados y 5.900 pacientes ambulatorios mensuales, gestionando más de 66.000 historias clínicas activas. Posee siete unidades de internación, consultorios externos, hospital de día, casas de medio camino, residencias compartidas, atención domiciliaria y servicios especializados en neurología y rehabilitación.

El equipo está conformado por más de 190 profesionales y técnicos. La atención es interdisciplinaria e incluye psiquiatras, psicólogos, neurólogos, trabajadores sociales, nutricionistas, acompañantes terapéuticos y talleristas. Además, la institución cuenta con guardia activa las 24 horas, laboratorio propio y espacios para formación, investigación y posgrados, a través de la Fundación Morra.

Cabe destacar que la labor interdisciplinaria es uno de los pilares de la institución, entendiendo que los procesos de salud y enfermedad requieren miradas diversas y complementarias. Esta lógica de trabajo favorece la toma de decisiones colectivas, el seguimiento continuo de los casos y la construcción de proyectos terapéuticos personalizados. Asimismo, el trabajo de la Fundación Morra refuerza el compromiso institucional con la capacitación permanente del recurso humano y la innovación en las prácticas clínicas.

Desde el año 2000, el Sanatorio incorpora dispositivos de externación y en 2018 implementó el sistema de historia clínica digital. Su modelo de atención sigue la Ley Provincial de Salud Mental N.º 9848 y se basa en cinco ideas claves: trabajar en equipo entre distintas profesiones, evitar internaciones largas, reducir la intervención judicial en los tratamientos, tratar la salud mental como parte de la salud general y ayudar a los pacientes a volver a su vida en la comunidad.

Desde el rol de analista de Recursos Humanos, se pueden identificar diversas problemáticas que atraviesan al área de RRHH y que impactan en el funcionamiento interno de la organización.

En primer lugar, se observa una falta de comunicación interna efectiva, tanto entre áreas como dentro de los equipos. Muchas veces la información no llega de forma clara o a tiempo,

lo que genera confusión, malentendidos, sobrecarga de tareas o tareas duplicadas. Además, se percibe ausencia de canales formales de comunicación y espacios donde el personal pueda expresar inquietudes o recibir devoluciones claras sobre su trabajo.

Otra situación que se repite es la presencia de estilos de liderazgo tradicionales, más centrados en el control que en el acompañamiento. En algunos sectores, se nota una falta de habilidades blandas en quienes ocupan roles de coordinación o liderazgo, lo cual afecta la motivación, la confianza y el clima de trabajo en los equipos.

El liderazgo basado en la autoridad vertical atenta contra la posibilidad de construir equipos colaborativos, resilientes y motivados. En contextos como el de la salud mental, donde el trabajo emocional es intenso, resulta fundamental contar con líderes que acompañen, escuchen y gestionen desde la empatía y el reconocimiento. Desarrollar un estilo de liderazgo coach podría favorecer el empoderamiento de los equipos y una mayor implicación con los objetivos institucionales.

Además, como analista de RRHH, también se puede inferir que existen otros problemas que requieren atención. Por ejemplo, altos niveles de rotación en ciertos sectores, signos de desgaste emocional en el personal por las exigencias del trabajo, y procesos de inducción o formación que podrían fortalecerse para mejorar la adaptación del nuevo personal. También se nota una falta de seguimiento sistemático al desempeño y escasas acciones concretas en relación con el bienestar laboral.

Estas problemáticas, si bien no siempre están visibilizadas, afectan la calidad del trabajo, el compromiso del personal y, en consecuencia, el servicio que se brinda a los pacientes.

Estas situaciones evidencian la necesidad de revisar las dinámicas internas del área de Recursos Humanos, ya que el modo en que se gestionan los vínculos laborales, el liderazgo y la comunicación impacta de forma directa en el clima organizacional. El conjunto de problemáticas identificadas pone de manifiesto ciertos desafíos estructurales que atraviesa la institución y que repercuten tanto en la calidad del entorno laboral como en la prestación del servicio de salud mental. En este contexto, comprender las condiciones laborales, los estilos de liderazgo y la cultura organizacional vigente resulta clave para entender el funcionamiento interno del Sanatorio y sus efectos sobre el desempeño del personal y la atención brindada a los pacientes.

Un antecedente que resultó relevante para este trabajo fue la tesis de Sergio Ariel Cabrera y Florencia Rocío Pereyra (2022), titulada Estilos de liderazgo que impera en los supervisores

según la opinión de los/as enfermeros/as, presentada en la Universidad Nacional de Córdoba. En esa investigación, los autores analizaron el tipo de liderazgo que predomina en las unidades de Cuidados Críticos del Sanatorio de la Cañada, ubicado en la ciudad de Córdoba. El estudio fue de tipo cuantitativo, descriptivo y transversal, y se centró en conocer la percepción del personal de enfermería respecto al estilo de liderazgo de sus supervisores. Los resultados mostraron que los estilos más comunes eran el autoritario y el laissez-faire, lo cual generaba malestar, falta de motivación y una comunicación deficiente dentro del equipo. Esta tesis fue de utilidad para el desarrollo del presente trabajo porque permitió observar que los problemas de liderazgo y comunicación interna no son exclusivos del Sanatorio Morra, sino que también se repiten en otras instituciones de salud de Córdoba. Además, reforzó la necesidad de implementar un estilo de liderazgo más participativo y orientado al trabajo en equipo, eje central de la propuesta de mejora planteada en este reporte de caso.

Una investigación previa realizada por Martínez y González-Argote (2022) resultó significativa como referencia para este análisis. Los autores abordaron la problemática de la sobrecarga laboral y la satisfacción del personal de enfermería en un hospital público de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El trabajo se llevó a cabo durante los meses de junio y julio de 2021, en el turno de la tarde de la Unidad Coronaria, y contó con una muestra de 97 enfermeros/as. Se utilizaron dos cuestionarios validados: el Job Content Questionnaire (JCQ) y el Cuestionario Font-Roja. Los resultados evidenciaron que el personal con menor nivel de formación académica percibía mayores niveles de sobrecarga laboral, lo cual impactaba negativamente en su satisfacción. Asimismo, se observó que la antigüedad institucional se asociaba a una mayor percepción de bienestar, a diferencia de la antigüedad general, que no generaba el mismo efecto. Este antecedente resulta relevante, ya que, si bien se refiere a un hospital público de otra jurisdicción, los desafíos detectados guardan similitud con los identificados en el Sanatorio Prof. León S. Morra, especialmente en lo que respecta a la carga de tareas, la escasez de reconocimiento y la necesidad de fortalecer las capacidades de liderazgo. En el marco del presente trabajo, centrado en la mejora de la comunicación interna y la incorporación de un enfoque de liderazgo coach, este aporte empírico permitió comprender que la satisfacción del personal no depende únicamente de factores estructurales o económicos, sino también del acompañamiento humano, el estilo de conducción y la calidad de los vínculos comunicacionales dentro de la organización.

Un trabajo que consideré relevante como antecedente fue la tesis de Melisa Graciela Maza (2017), titulada Plan integral de comunicación interna en empresa farmacéutica cordobesa, presentada en la Universidad Católica de Córdoba. En su estudio, la autora analizó la situación de la comunicación interna en una pyme del rubro farmacéutico y desarrolló herramientas específicas para mejorarla, como la definición de responsables, la selección adecuada de canales, la gestión de rumores y la atención a las subculturas generacionales.

Si bien el enfoque estuvo dirigido a una empresa del sector privado y de un rubro distinto, muchos de los problemas que identificó también se observaron en el Sanatorio Prof. León S. Morra, como la falta de planificación comunicacional, las dificultades para integrar diferentes generaciones dentro del equipo de trabajo y la necesidad de contar con liderazgos claros y efectivos. Este antecedente permitió reconocer que los desafíos vinculados a la comunicación interna no son exclusivos de un tipo de organización, y que su impacto se extiende a distintas realidades laborales, incluyendo el ámbito de la salud mental.

El estudio del Sanatorio Prof. León S. Morra es relevante porque permite analizar, desde el área de Recursos Humanos, cómo se gestionan la comunicación interna y el liderazgo en una institución compleja del ámbito de la salud mental. El eje temático elegido, centrado en el diseño de un plan de comunicación y liderazgo coach, resulta pertinente en un entorno donde el trabajo interdisciplinario y la carga emocional requieren de estilos de liderazgo empáticos y canales de comunicación efectivos. Vincular estos aspectos con el funcionamiento cotidiano del sanatorio aporta una mirada estratégica que puede favorecer el bienestar del personal y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

El caso del Sanatorio Prof. León S. Morra despierta un interés particular desde la mirada de Recursos Humanos por su extensa trayectoria como institución especializada en salud mental dentro de la provincia de Córdoba. A lo largo del tiempo, ha mostrado una evolución organizacional significativa, caracterizada por un enfoque interdisciplinario y una estructura compleja que plantea desafíos constantes en la gestión del capital humano. Este tipo de entornos, atravesados por exigencias emocionales y operativas intensas, permite analizar en profundidad cómo se configuran las relaciones laborales y qué impacto tienen en el clima organizacional. Por eso, resulta un caso muy valioso para entender el rol estratégico que puede jugar el área de RRHH en contextos de alta demanda. Lo innovador de este caso es que propone

un análisis desde Recursos Humanos dentro de un ámbito que históricamente ha sido abordado casi exclusivamente desde lo clínico o asistencial. En este sentido, observar cómo se desarrollan internamente procesos clave como la comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones, nos permite acceder a una dimensión poco explorada de este tipo de instituciones. Este enfoque aporta una mirada distinta y enriquecedora sobre cómo se construyen los vínculos laborales en espacios donde la salud mental es el eje central del trabajo cotidiano.

Estudiar este caso resulta útil porque permite identificar elementos clave para la gestión de personas en instituciones de salud, tales como el estilo de liderazgo más adecuado, las estrategias de comunicación más efectivas y cómo influye el contexto emocional en el desempeño laboral. Además, brinda herramientas para pensar en intervenciones concretas desde RRHH que favorezcan un mejor clima de trabajo.

## Análisis de situación

El Sanatorio Prof. León S. Morra dispone de una estructura organizativa diversa que le permite brindar una atención integral en el ámbito de la salud mental. Su funcionamiento abarca múltiples áreas, entre ellas los servicios de internación, organizados en función de las características clínicas y sociales de cada paciente. También cuenta con consultorios externos, hospital de día, casas de medio camino, residencias compartidas, y sectores especializados en neurología y neurorrehabilitación.

Dentro del abordaje terapéutico, se integran actividades complementarias como talleres de yoga, musicoterapia, educación física y espacios recreativos, orientados a fomentar el bienestar y la rehabilitación de los usuarios. El sanatorio cuenta con una guardia activa permanente, oficinas administrativas y áreas destinadas a la formación y perfeccionamiento profesional.

Aunque no posee un departamento formal de Recursos Humanos, la gestión del personal se encuentra debidamente organizada. El equipo está compuesto por trabajadores en relación de dependencia y profesionales independientes que prestan servicios de manera articulada con la institución. El proceso de incorporación contempla entrevistas y análisis de antecedentes, mientras que el ingreso a residencias médicas se realiza por medio de un examen nacional.

La capacitación del recurso humano es continua y está a cargo de la Fundación Morra, organismo creado en 1998, que ofrece programas de formación de posgrado, residencias en psiquiatría, preparación de acompañantes terapéuticos y mantiene convenios académicos con la Universidad Nacional de Córdoba.

En cuanto al área de Enfermería, ha logrado consolidarse a través de la designación de supervisores con formación universitaria, responsables de coordinar y garantizar la calidad del servicio. Además, los auxiliares han sido especialmente entrenados en salud mental, lo cual permite una atención adaptada a las particularidades de cada situación clínica y alineada con los estándares actuales del campo.

En el sector de rehabilitación, colaboran talleristas formados en disciplinas como laborterapia, música, cocina, yoga y educación física, en estrecha relación con los equipos interdisciplinarios, favoreciendo la recuperación de la autonomía y la reinserción social de los pacientes.

El Sanatorio promueve principios fundamentales como la defensa de los derechos de las personas, la perspectiva interdisciplinaria, el acompañamiento en los procesos de inclusión y el compromiso con la mejora continua. Asimismo, incorpora tecnologías innovadoras como la historia clínica digital, optimizando la gestión de la información y la toma de decisiones clínicas.

En definitiva, se presenta como una institución comprometida, profesional y profundamente humana, con una visión integral de la salud mental y un fuerte enfoque en la calidad de vida de quienes asisten a sus servicios.

### *Análisis del Macro contexto – Análisis PESTEL*

El análisis del macroentorno permite identificar y comprender los factores externos que influyen de manera directa o indirecta sobre el funcionamiento de una organización. En el caso del Sanatorio “Prof. León S. Morra”, se recurre a la herramienta PESTEL, que contempla seis dimensiones clave: los factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ambientales y Legales. A través de este enfoque, es posible contextualizar el accionar del sanatorio dentro del escenario social, normativo y estructural que lo atraviesa.

### *Factores Políticos*

El Sanatorio Prof. León S. Morra trabaja dentro de un marco legal específico y claramente definido en relación con la salud mental, un campo fuertemente regulado tanto a nivel nacional como provincial. La Ley Nacional de Salud Mental N.º 26.657, sancionada en 2010, introdujo un cambio significativo en el abordaje de los padecimientos mentales en Argentina. Esta normativa establece un enfoque de derechos humanos, impulsa el trabajo interdisciplinario y promueve la desinstitucionalización, es decir, que la internación prolongada no sea la única ni principal forma de atención (Ministerio de Salud de la Nación, 2010).

En la provincia de Córdoba, esta normativa se complementa con la Ley Provincial N.º 9848, que regula con mayor detalle el funcionamiento de los servicios de salud mental. Entre sus principales aspectos, se destacan los criterios para internaciones involuntarias, la participación judicial en determinados casos y la exigencia de articular con organismos públicos como el Ministerio de Salud o el Poder Judicial (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2010).

Para el Sanatorio Prof. León S. Morra, estas normativas imponen desafíos institucionales y organizacionales, ya que muchos pacientes ingresan a través de programas estatales o derivaciones judiciales. Sin embargo, este entorno también fortalece su legitimidad como institución especializada, en tanto valida su tarea dentro de un sistema de salud más equitativo, inclusivo y centrado en los derechos de las personas con padecimientos mentales.

### *Factores Económicos*

Desde una perspectiva económica, el Sanatorio Morra se encuentra altamente influenciado por el esquema de financiamiento del sistema de salud argentino. Gran parte de sus ingresos provienen de convenios con obras sociales y prepagas, entre las cuales se destaca el PAMI como principal fuente de financiación. Esta dependencia representa una doble dimensión: por un lado, permite garantizar la atención a un amplio universo de pacientes; pero por otro, expone a la institución a riesgos derivados de la inestabilidad del sistema sanitario, tales como demoras en los pagos, modificaciones en los aranceles y cambios en la cobertura prestacional. Según el Centro de Estudios de la Salud de la Universidad ISALUD, el sistema argentino presenta fragmentación y financiamiento desigual, lo que se traduce en dificultades de sostenibilidad para muchas instituciones privadas (ISALUD, 2018). A esto se suma el impacto de la inflación y la volatilidad económica del país, que repercuten directamente sobre los costos de funcionamiento. Para contrarrestar estas dificultades, la institución ha optado por tercerizar ciertos servicios (limpieza, cocina, residuos), lo cual permite cierta eficiencia económica, aunque demanda una gestión estricta para asegurar estándares de calidad.

### *Factores Legales*

El marco legal que regula el funcionamiento del Sanatorio Morra es complejo y está en constante transformación, especialmente en lo que respecta a la protección de los derechos de los pacientes con padecimientos mentales. Las normativas vigentes exigen a las instituciones de salud no solo respetar principios éticos, sino también implementar procedimientos institucionales como el consentimiento informado, el uso de historias clínicas electrónicas, y la oferta de dispositivos alternativos a la internación. La Ley Nacional de Salud Mental N.º 26.657 (2010) y la Ley Provincial N.º 9848 (2010) establecen un enfoque basado en la atención interdisciplinaria, comunitaria, y en la garantía de derechos, exigiendo mecanismos como la participación del paciente, la evaluación judicial para internaciones involuntarias y el desarrollo

de dispositivos sustitutivos del manicomio (Ministerio de Salud, 2010; Legislatura de Córdoba, 2010).

En este sentido, el sanatorio ha demostrado una capacidad proactiva para adaptarse a las nuevas exigencias, siendo pionero en la digitalización de la historia clínica y en la adecuación de sus prácticas a lo estipulado por los marcos normativos provinciales y nacionales. Además, la institución cuenta con un Comité de Ética reconocido oficialmente, lo cual garantiza la supervisión y aprobación de protocolos de investigación y prácticas clínicas desde una perspectiva ética y legal. Esto responde a lo dispuesto por la Ley N.º 26.529 sobre los derechos del paciente, que obliga a resguardar el consentimiento informado, la confidencialidad de la información y la calidad del acto médico (Congreso de la Nación Argentina, 2009).

### *Factores Socioculturales*

En los últimos años, la salud mental ha experimentado un cambio sustancial en su posicionamiento dentro del ámbito público y social. La sociedad ha avanzado hacia una mirada más inclusiva, empática y respetuosa de los derechos de las personas con padecimientos mentales, dejando atrás visiones estigmatizantes o excluyentes. Este proceso ha sido favorecido por el marco legal vigente en Argentina, especialmente a partir de la promulgación de la Ley Nacional de Salud Mental N.º 26.657, que establece que las personas con padecimiento mental deben ser tratadas como sujetos plenos de derecho y promueve su inclusión en la comunidad (Ministerio de Salud de la Nación, 2010). El Sanatorio Morra ha acompañado activamente esta transformación cultural. Uno de los gestos más emblemáticos fue la eliminación de los muros perimetrales que lo aislaban físicamente del entorno urbano, los cuales fueron reemplazados por estructuras vidriadas que simbolizan apertura, transparencia e integración. Este cambio ha sido destacado por el propio Ministerio de Salud como parte de un proceso de adecuación institucional al nuevo paradigma de salud mental, que busca erradicar toda forma de encierro y promover la integración comunitaria (Ministerio de Salud de la Nación, 2015). Asimismo, la institución promueve una atención basada en el reconocimiento de la identidad de género sentida por los pacientes, en consonancia con las recomendaciones establecidas por el Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI), que sostiene que el trato digno y respetuoso en el ámbito de la salud debe garantizar el respeto a la identidad de género de cada persona (INADI, 2015). Además, se alienta la participación de las familias en

el proceso terapéutico, fortaleciendo redes afectivas de contención, como también lo promueve la Ley Nacional de Derechos del Paciente N.º 26.529 (Congreso de la Nación Argentina, 2009).

### *Factores Ambientales*

El entorno físico en el que se desarrolla la atención en salud mental no es un aspecto menor, sino un componente sustancial del proceso terapéutico. En este sentido, el Sanatorio Prof. León S. Morra presenta una configuración arquitectónica y paisajística que se alinea con los principios contemporáneos de salud mental comunitaria. El predio cuenta con amplios espacios verdes, vegetación añosa, áreas abiertas y sectores recreativos, lo cual favorece no solo el bienestar y la recuperación de los pacientes, sino también el desempeño y la salud psicosocial del equipo profesional. La Organización Mundial de la Salud (2013) ha señalado que los ambientes terapéuticos humanizados y conectados con la naturaleza generan efectos positivos en los procesos de rehabilitación, reduciendo niveles de ansiedad, mejorando el estado de ánimo y fortaleciendo la percepción de dignidad en usuarios de servicios psiquiátricos. "La política ambiental nacional deberá cumplir los siguientes objetivos: [...] b) Promover el mejoramiento de la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras, en forma prioritaria;" República Argentina. (2002). Si bien el Sanatorio Morra no cuenta actualmente con una política ambiental formalizada, evidencia un cumplimiento riguroso de las disposiciones normativas en materia de higiene hospitalaria y tratamiento de residuos patogénicos, conforme a lo establecido por la Resolución N.º 1/2012 del Ministerio de Salud de la Nación. Esta normativa regula la gestión integral de residuos en instituciones sanitarias, priorizando la reducción de riesgos biológicos y el cuidado del entorno inmediato (Ministerio de Salud, 2012).

### *Factores Tecnológicos*

Finalmente, en cuanto al componente tecnológico, el Sanatorio Morra ha mostrado una evolución sostenida y estratégica. En el año 2018 se implementó la historia clínica digital, lo cual no solo mejoró los registros médicos, sino que fortaleció el trabajo interdisciplinario, facilitando el acceso y análisis de información clínica por parte de los distintos profesionales. Asimismo, desde 2019 se ha comenzado a incorporar progresivamente el uso de telemedicina, herramienta que amplía las posibilidades de atención en zonas alejadas y garantiza mayor accesibilidad. La institución también participa en diversos protocolos de investigación en salud mental, en articulación con centros de referencia como el Instituto Fleni y el Instituto Privado

Kremer, lo cual evidencia una apuesta sostenida por la actualización científica y la innovación terapéutica (Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas 2025)

### *Análisis del Microentorno – Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter*

El análisis del microentorno permite comprender las dinámicas competitivas que afectan directamente al Sanatorio “Prof. León S. Morra” en su funcionamiento cotidiano y en su posicionamiento estratégico dentro del sector de salud mental. Para ello, se recurre al modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, una herramienta ampliamente utilizada en el análisis organizacional para evaluar el grado de competencia en un sector determinado. A continuación, se describe la situación del sanatorio en relación con cada una de estas fuerzas, tomando como referencia el contexto institucional hasta el año 2018.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

El poder de los proveedores sobre el Sanatorio Morra puede considerarse moderado. Si bien la institución ha optado por tercerizar varios servicios como limpieza, cocina y manejo de residuos patogénicos, sigue dependiendo de proveedores clave para insumos médicos, psicofármacos y tecnologías específicas para tratamientos complejos.

Esta dependencia se vuelve especialmente significativa en áreas como la neurorrehabilitación o la atención psiquiátrica intensiva, donde la calidad y continuidad del suministro impactan directamente en la atención brindada. Por esta razón, la gestión con proveedores debe ser estratégica y eficiente, minimizando riesgos ante posibles demoras o aumentos de costos.

#### *Poder de negociación de los clientes*

El poder de negociación de los clientes es alto, principalmente porque una gran parte de la facturación del Sanatorio Morra depende de convenios con obras sociales, especialmente con el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (PAMI). Este organismo impone condiciones económicas y administrativas que condicionan las finanzas de la institución.

Por otra parte, la creciente conciencia de los derechos de los pacientes en el ámbito de la salud mental, promovida por leyes como la N.º 26.657, ha generado usuarios más exigentes, activos y conscientes. Esta situación obliga a las instituciones a brindar una atención de calidad, humanizada y centrada en el respeto por la autonomía del paciente.

### *Amenaza de nuevos competidores*

La amenaza de nuevos competidores en el sector es baja. La salud mental es un área de alta especialización que requiere importantes inversiones en infraestructura, habilitaciones sanitarias específicas, personal calificado y cumplimiento estricto de normativas legales y éticas.

El Sanatorio Morra, con su trayectoria desde 1927, se posiciona como una institución pionera en el abordaje integral de la salud mental. Su historia clínica digital, sus múltiples dispositivos intermedios (hospital de día, casas de medio camino, residencias compartidas) y su participación en investigaciones clínicas reconocidas por ANMAT y el Ministerio de Salud, constituyen ventajas competitivas difíciles de replicar por nuevos entrantes.

### *Amenaza de productos sustitutos*

La amenaza de productos o servicios sustitutos es moderada a alta. Existen alternativas a la internación tradicional, como la atención ambulatoria en consultorios privados, la terapia domiciliaria, los acompañantes terapéuticos y los programas municipales o comunitarios de salud mental. Estas opciones pueden resultar atractivas por ser más económicas, menos institucionalizadas y más accesibles, especialmente para pacientes con patologías leves o crónicas estabilizadas.

Sin embargo, el Sanatorio Morra continúa siendo un referente para el tratamiento de cuadros de mayor complejidad, gracias a su enfoque interdisciplinario, su red de dispositivos terapéuticos y su política institucional orientada a la externación progresiva.

### *Rivalidad entre competidores existentes*

La competencia en el sector es moderada, pero con presencia de actores relevantes. Hasta el año 2018, el Sanatorio Morra compartía el espacio de atención en salud mental con otras instituciones públicas y privadas en la provincia de Córdoba. Entre las más destacadas se encuentran:

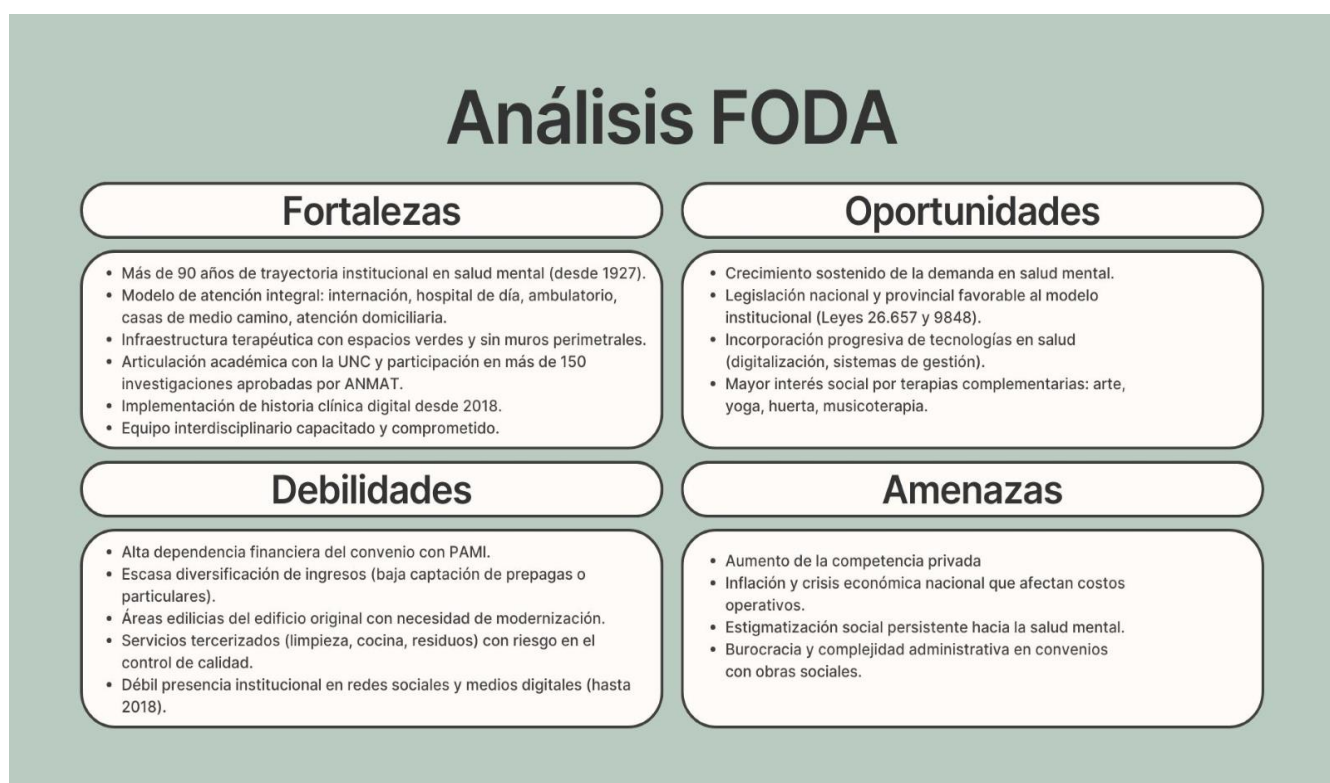
Hospital Neuropsiquiátrico Provincial: institución pública que ofrece internación y atención gratuita, aunque limitada por recursos económicos y estructuras tradicionales.

Instituto Philippe Pinel (Río Cuarto): centro especializado en salud mental con un enfoque residencial. Cabe destacar que es gestionado en parte por el propio Sanatorio Morra.  
Sanatorio Allende – Unidad de Salud Mental: institución médica de alta complejidad que cuenta

con atención psiquiátrica ambulatoria e internación breve. Su infraestructura moderna, prestigio profesional y convenios con múltiples obras sociales lo convierten en un competidor directo en el segmento de pacientes con mayores recursos.

Clínica Saint Michel: fundada en 1983, esta clínica privada de salud mental ofrece internación psiquiátrica, hospital de día, casas de medio camino, programas para adicciones, atención infanto-juvenil y consultorios externos. Cuenta con guardia psiquiátrica las 24 horas y un equipo interdisciplinario. Su estructura institucional y su modelo integral la convierten en una competencia significativa, especialmente en los servicios de internación y abordaje de adicciones. Frente a estos actores, el Sanatorio Morra mantiene una posición competitiva sólida gracias a su identidad institucional especializada, su enfoque progresista y humanizado, su infraestructura adaptada al modelo de desmanicomialización, y su estrecho vínculo con la Universidad Nacional de Córdoba y la investigación científica.

El diagnóstico organizacional tiene como finalidad reconocer el estado actual de una institución, evaluando sus capacidades internas y su contexto externo para poder tomar decisiones informadas y estratégicas. En este trabajo, aplico la herramienta FODA, que contempla las fortalezas y debilidades, que hacen referencia a los factores internos de la organización, y las oportunidades y amenazas, que están relacionadas al entorno externo.



## *Análisis FODA*

### *Fortalezas*

Una de las principales fortalezas del Sanatorio “Prof. León S. Morra” es su trayectoria histórica, ya que fue fundado en el año 1927 y cuenta con más de 90 años de experiencia en salud mental. Esta larga historia le permitió consolidarse como un referente institucional en la ciudad de Córdoba y en la región, siendo reconocido tanto en el ámbito académico como por la comunidad en general.

Otra fortaleza central es su modelo de atención integral, alineado con la Ley Nacional de Salud Mental N.º 26.657 y su correlato provincial (Ley N.º 9848). El sanatorio ofrece diferentes niveles de atención que abarcan internación, hospital de día, atención ambulatoria, casas de medio camino, residencias compartidas y asistencia domiciliaria. Esta red de dispositivos le permite acompañar a los pacientes de forma progresiva, brindando contención clínica, emocional y social.

También se destaca su infraestructura física, ya que el edificio principal está rodeado de espacios verdes amplios, sin muros perimetrales, lo cual simboliza su enfoque abierto y respetuoso de la salud mental, y genera un entorno terapéutico más humanizado. Esta elección arquitectónica responde a un cambio de paradigma que prioriza la integración comunitaria del paciente y rechaza el encierro prolongado.

Otro aspecto que refuerza sus fortalezas es su vínculo con el ámbito académico y científico. El Sanatorio Morra mantiene convenios con la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) para la formación de profesionales y participa en investigaciones clínicas. Hasta 2018, se encontraba habilitado como sede de investigación por el Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba y había participado en más de 150 protocolos clínicos autorizados por la ANMAT.

Por último, se resalta la implementación, en el año 2018, de la historia clínica digital, un avance tecnológico que permite mejorar la calidad asistencial, asegurar la trazabilidad de los tratamientos, facilitar el trabajo interdisciplinario y optimizar los procesos administrativos dentro de la institución.

### *Oportunidades*

Entre las oportunidades del contexto externo se destaca el crecimiento sostenido de la demanda de atención en salud mental, debido a una mayor concientización social y a la incorporación de estas problemáticas en la agenda pública. Esta tendencia genera un escenario

favorable para instituciones especializadas como el Sanatorio Morra, que ya cuentan con los recursos humanos y materiales para responder a dicha demanda.

Además, el marco legal vigente respalda el modelo institucional que el sanatorio aplica desde hace años. Tanto la Ley Nacional de Salud Mental como las normativas provinciales promueven la atención interdisciplinaria, el enfoque comunitario, el respeto por los derechos de los usuarios y la reducción de internaciones prolongadas, todos ejes que forman parte del enfoque adoptado por la institución.

Otra oportunidad se vincula con la incorporación progresiva de tecnologías en el ámbito de la salud, como la digitalización de la gestión clínica, los sistemas de turnos y, aunque en etapa inicial hacia 2018, la posibilidad de incorporar modalidades de atención no presenciales para mejorar el acceso.

Asimismo, existe un interés creciente por parte de la sociedad en terapias complementarias, como talleres artísticos, musicoterapia, yoga, huerta, entre otros, que refuerzan el concepto de salud integral y que ya forman parte de las propuestas ofrecidas por el sanatorio. Desarrollar más estas actividades puede fortalecer su identidad institucional y diferenciación frente a otras clínicas.

### *Debilidades*

Dentro del análisis interno, se identifican algunas debilidades que deben ser tenidas en cuenta. Una de ellas es la alta dependencia financiera del convenio con PAMI, que representa la principal fuente de ingresos de la institución. Esta relación, si bien garantiza un flujo de pacientes, también implica una vulnerabilidad frente a posibles demoras en pagos, modificaciones contractuales o ajustes arancelarios insuficientes.

Otra debilidad es la falta de diversificación en las fuentes de ingreso. A pesar de ofrecer una amplia gama de servicios, el sanatorio no cuenta con una estrategia clara de captación de pacientes particulares ni con acuerdos consolidados con prepagas u otras obras sociales más allá de las tradicionales. Esta situación reduce su autonomía económica y limita sus posibilidades de inversión y mejora.

Desde el punto de vista edilicio, aunque cuenta con un predio valioso y funcional, algunas áreas del edificio original requieren mejoras estructurales y modernización, especialmente en términos de accesibilidad, confort y actualización tecnológica. Esta necesidad representa un desafío financiero y operativo para la institución.

Además, el sanatorio mantiene servicios tercerizados como la cocina, la limpieza y la gestión de residuos. Esta modalidad requiere un control constante para garantizar la calidad y la seguridad en áreas sensibles que impactan directamente en la experiencia del paciente.

Finalmente, se observa que hasta el año 2018 el Sanatorio Morra no contaba con una presencia institucional significativa en redes sociales ni con una estrategia de comunicación digital activa, lo cual representa una desventaja frente a otras instituciones del sector que utilizan canales digitales para posicionarse, captar pacientes y difundir sus propuestas.

### *Amenazas*

En el plano de las amenazas, una de las principales es el incremento de la competencia privada en salud mental dentro de la ciudad de Córdoba. Instituciones como la Clínica Saint Michel, especializada en salud mental, o el Sanatorio Allende, que ofrece servicios psiquiátricos dentro de una estructura hospitalaria de alta complejidad, representan alternativas viables para pacientes con mayor poder adquisitivo o cobertura de medicina prepaga. Esto obliga al Sanatorio Morra a sostener su nivel de calidad y a reforzar su propuesta diferencial.

Otra amenaza importante es la inestabilidad económica del país, que genera una alta inflación, incrementos constantes en los costos de insumos, servicios, mantenimiento edilicio y actualización salarial. Esta situación complica la planificación financiera a largo plazo y puede afectar la calidad del servicio si no se gestiona con eficiencia.

También persisten formas de estigmatización hacia las personas con padecimientos mentales, lo cual sigue representando una barrera para la atención temprana, la reinserción social de los pacientes y el reconocimiento del valor de las instituciones que trabajan en este campo. Aunque la percepción social está cambiando, el estigma sigue presente en ciertos sectores y afecta el modo en que se vinculan los usuarios con los dispositivos de atención.

Finalmente, se destaca como amenaza la burocracia del sistema de salud, especialmente en la relación con las obras sociales. Las demoras en autorizaciones, la complejidad administrativa de los convenios, las auditorías y los reintegros dificultan la operatividad diaria, generan sobrecarga en el personal y afectan la experiencia del paciente.

Desde el perfil profesional de la carrera de Recursos Humanos, el análisis realizado permite comprender en profundidad cómo la estructura institucional, la cultura organizacional, el entorno legal y económico, la gestión del capital humano, la comunicación y los estilos de liderazgo impactan en el funcionamiento actual de la organización. Esta sección se limita a desarrollar un diagnóstico integral basado en las herramientas de análisis utilizadas, sin

formular propuestas ni planes de acción. En particular, el uso del análisis FODA permitió identificar fortalezas internas, debilidades que inciden sobre las personas y los procesos, oportunidades vinculadas al contexto favorable para el sector salud mental, y amenazas externas que influyen sobre la estabilidad y gestión del equipo de trabajo.

La institución presenta una cultura organizacional arraigada, construida a lo largo de décadas de trayectoria. Esta identidad sólida genera estabilidad y sentido de pertenencia en el personal, pero al mismo tiempo puede dificultar los procesos de cambio o modernización, especialmente cuando las prácticas tradicionales se instalan como norma. Desde la visión de Recursos Humanos, esta característica exige un abordaje cuidadoso del clima laboral y una observación continua sobre cómo se adaptan las personas ante nuevos contextos o estructuras.

En relación con el entorno, el marco legal vigente impone criterios muy específicos en cuanto a la atención de pacientes, su protección legal y los tipos de intervención permitidos. Esto configura un modelo de trabajo altamente normativo, donde las funciones no solo están reguladas clínicamente, sino que requieren de profesionales con competencias éticas, técnicas, vinculares y administrativas. Este nivel de exigencia genera una demanda constante hacia los equipos, y desde Recursos Humanos se interpreta como una necesidad de acompañamiento permanente en formación, coordinación y seguimiento del personal.

El contexto económico, caracterizado hasta 2018 por la inestabilidad y la inflación, sumado a la alta dependencia de convenios públicos, condiciona los recursos disponibles para la gestión del personal. Esto impacta directamente en las posibilidades de actualización salarial, inversión en formación, infraestructura y políticas de bienestar laboral. La escasez de recursos tangibles se traduce, desde Recursos Humanos, en desafíos concretos para sostener la motivación, la estabilidad emocional y la fidelización del equipo.

En cuanto a la comunicación organizacional, el diagnóstico evidencia una debilidad en la circulación fluida de información, tanto vertical como transversal. La falta de canales formales y sistematizados, especialmente hasta 2018, afecta la coordinación entre sectores, genera confusión respecto a roles y funciones, y debilita los vínculos internos. Desde la óptica profesional, esta carencia no solo dificulta el trabajo cotidiano, sino que también incide en el clima organizacional y en la percepción de pertenencia del personal.

Por su parte, los estilos de liderazgo institucional también forman parte del análisis. Se observa la presencia de liderazgos más bien operativos o funcionales, enfocados en la resolución de tareas, pero con poca formación específica en conducción de equipos. Esto puede derivar en prácticas poco participativas, escaso feedback, dificultades para mediar conflictos o

para contener emocionalmente a los grupos de trabajo. Desde Recursos Humanos, este tipo de liderazgo es una variable clave dentro del diagnóstico, ya que influye directamente en la motivación, el nivel de compromiso y la calidad de los vínculos laborales.

En el plano estructural, la existencia de múltiples dispositivos de atención implica una organización compleja, con interdependencia entre áreas. Este modelo exige una comunicación interna efectiva y liderazgos preparados para facilitar la articulación. Cuando estos factores no están fortalecidos, se observan dificultades en la coordinación, solapamientos de funciones y sobrecarga operativa en ciertos roles.

También se identifican procesos tercerizados en áreas críticas como limpieza o cocina, que desde la perspectiva profesional impactan en el sentido de pertenencia del personal, en la cohesión institucional y en la calidad del entorno laboral. Esta fragmentación funcional debe ser considerada como parte del diagnóstico de la cultura organizacional y de los procesos de coordinación interna.

Además, el tipo de trabajo que se realiza en este ámbito implica una exposición constante a situaciones complejas, con carga emocional elevada. Esto se traduce en desgaste profesional si no existen estructuras de acompañamiento, comunicación clara y liderazgos empáticos. Estos factores afectan la experiencia laboral de los equipos y forman parte esencial del diagnóstico desde la visión de Recursos Humanos.

Por último, se evidencia una baja visibilidad institucional en el plano externo hasta 2018, especialmente en entornos digitales. Esta carencia incide también en la comunicación hacia adentro, ya que limita la construcción de identidad organizacional compartida, la difusión de logros y la posibilidad de generar un mayor sentido de pertenencia en los equipos.

## Marco Teórico

A través de distintos autores y teorías, se brinda sustento a las ideas que se desarrollan a lo largo de este trabajo. Los temas que se abordan son: el área de Recursos Humanos, la comunicación interna, la comunicación digital en el ámbito laboral, el liderazgo y el liderazgo coaching.

### *Área de Recursos Humanos*

Según Alles (2000), la gestión por competencias permite alinear las prácticas de recursos humanos con la estrategia organizacional, ya que establece un marco común para seleccionar, capacitar y evaluar a los colaboradores de acuerdo a los requerimientos del puesto y los objetivos institucionales.

La teoría del Capital Humano, desarrollada por Gary Becker (1964), sostiene que la educación, experiencia y habilidades de los empleados son una inversión estratégica que impacta en el crecimiento y productividad de las organizaciones. Desde esta perspectiva, la capacitación y el desarrollo del personal son esenciales para lograr ventajas competitivas sostenibles.

### *Comunicación interna*

En su obra *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*, Likert (1969) destaca la importancia de la comunicación en la eficacia organizacional. Propone que un sistema de comunicación efectivo debe ser bidireccional y fomentar la participación activa de todos los niveles jerárquicos. Según Likert, "la comunicación eficaz es esencial para la toma de decisiones acertadas y para el desarrollo de relaciones humanas positivas dentro de la organización"

Según Chiavenato (2009), la comunicación dentro de la empresa no solo transmite información, sino que crea sentido y cultura, influyendo directamente sobre la motivación, el compromiso y la productividad del personal.

Desde un enfoque más estructural, el modelo de Lasswell (1948) plantea que todo proceso comunicacional puede analizarse a través de cinco elementos: quién dice qué, a través de qué canal, a quién y con qué efecto. Esta teoría es útil para revisar cómo se estructura la

comunicación en instituciones de salud, donde frecuentemente los flujos verticales dificultan la retroalimentación.

Gerald M. Goldhaber (1986) propone un modelo de comunicación organizacional que se centra en el rol fundamental de la comunicación interna dentro de las instituciones. Según el autor, la comunicación no solo cumple la función de transmitir información, sino que también estructura relaciones y define la dinámica interna de la organización. En este sentido, facilita funciones esenciales como informar, regular, integrar, gestionar relaciones humanas y tomar decisiones, lo que contribuye directamente al cumplimiento de los objetivos institucionales.

### *Comunicación digital*

Castells (2006) introduce el concepto de sociedad red, donde las tecnologías digitales transforman las formas de comunicación y organización del trabajo. En las empresas, la digitalización permite la descentralización de la información, la colaboración remota y la flexibilidad estructural.

Cornelissen (2014), propone un enfoque estratégico de la comunicación corporativa, donde los canales digitales (intranet, email, redes sociales internas y externas) son claves para construir identidad, reputación y cultura organizacional. Sostiene que la comunicación debe ser coherente y planificada para generar confianza y compromiso.

### *Liderazgo*

El liderazgo transformacional es una teoría desarrollada inicialmente por James MacGregor Burns (1978). Se enfoca en la idea de que el liderazgo debe mejorar a las personas y a la sociedad: busca justicia, equidad y bienestar común. Ampliada posteriormente por Bernard Bass (1985), lo aplica al ámbito empresarial, sostiene que este estilo de liderazgo tiene como objetivo influir en los colaboradores a través de la inspiración, la motivación y la construcción de una visión compartida.

Bass (1985) afirma que este estilo de liderazgo es especialmente efectivo en entornos que requieren adaptabilidad, desarrollo organizacional y mejora del clima laboral, ya que potencia el sentido de pertenencia, la confianza y la implicación activa de los empleados.

Daniel Goleman (2000) plantea que la inteligencia emocional es un componente fundamental del liderazgo eficaz. A diferencia de los modelos tradicionales basados únicamente en competencias técnicas o cognitivas, este enfoque sostiene que la capacidad de un líder para reconocer, comprender y gestionar sus propias emociones, así como las de los demás, es determinante para el desempeño organizacional.

### *Liderazgo coaching empresarial*

Desde la perspectiva del coaching organizacional, Julie Hay (1995) sostiene que este enfoque representa un proceso sistemático orientado a mejorar el rendimiento profesional y promover el desarrollo de competencias dentro de las organizaciones. Su propuesta parte de fundamentos de la psicología organizacional y destaca el valor del líder como facilitador del aprendizaje individual y del cambio colectivo.

Flavio Gikovate (2006) propone una mirada del coaching empresarial fundamentada en la psicología del desarrollo, entendiendo que el liderazgo efectivo requiere acompañar el proceso de maduración emocional y profesional de los colaboradores. Desde este enfoque, el líder cumple un rol clave como facilitador del autoconocimiento, promoviendo un espacio de reflexión y evolución personal en el ámbito laboral.

Se observa una profunda interrelación entre los conceptos abordados en el marco teórico, ya que todos contribuyen a la construcción de entornos laborales más humanos, eficientes y sostenibles. La gestión estratégica de recursos humanos no puede concebirse de forma aislada, sino que debe integrarse con prácticas comunicacionales claras y efectivas, tanto a nivel interno como a través de los canales digitales que actualmente forman parte de la dinámica cotidiana de las organizaciones. En este contexto, el liderazgo cumple un rol esencial, no solo como guía de equipos, sino también como agente de motivación, contención y transformación. El liderazgo basado en el coaching, en particular, permite acompañar el desarrollo profesional y emocional de las personas, favoreciendo vínculos laborales más saludables y una mayor implicación con los objetivos institucionales. En conjunto, estos enfoques ofrecen herramientas valiosas para reconsiderar la gestión organizacional desde una perspectiva integradora y centrada en las personas.

## Diagnóstico

En el Sanatorio Prof. León S. Morra se identifica una problemática central vinculada a la falta de fluidez en la comunicación interna y a la ausencia de un liderazgo participativo, especialmente en los niveles intermedios. Las dinámicas comunicacionales se reducen, en muchos casos, a la mera transmisión de órdenes, sin promover instancias de diálogo, escucha activa ni retroalimentación. Esta situación deriva en confusión de roles, baja coordinación entre sectores y dificultades para construir un entorno colaborativo.

Esta problemática se ve agravada por la ausencia de un estilo de liderazgo con enfoque coaching, ya que gran parte de los referentes de área carecen de herramientas para guiar, motivar y acompañar a sus equipos de manera efectiva. Predomina una gestión centrada en lo operativo y directivo, con escasa atención al desarrollo humano del personal, lo cual impacta negativamente en la motivación, el compromiso y la participación activa de los colaboradores.

Abordar esta situación resulta fundamental para fortalecer el funcionamiento interno de la organización. De no intervenir, se corre el riesgo de un incremento del malestar laboral, mayor rotación y ausentismo, deterioro del clima institucional y disminución en la calidad del servicio. Asimismo, se limita el crecimiento del personal y se obstaculiza la innovación y mejora continua.

En este sentido, la presente propuesta apunta a fortalecer la comunicación interna y desarrollar un liderazgo más cercano, acompañante y empático, a través de la incorporación de herramientas específicas, espacios de escucha activa y procesos de formación. Se considera que el abordaje de estas dimensiones contribuirá a generar vínculos laborales más sanos, mejorar la coordinación intersectorial, incrementar la participación del personal y fortalecer el sentido de pertenencia institucional.

### *Conclusión diagnóstica*

A partir del diagnóstico realizado, se identificó como problemática central la ausencia de una comunicación interna clara y efectiva, junto con estilos de liderazgo que no favorecen el acompañamiento ni la participación de los equipos. Estas situaciones afectan el funcionamiento cotidiano de la institución, generan desmotivación, dificultan la coordinación entre sectores y perjudican el clima laboral.

Ante este escenario, se considera necesaria la intervención del área de Recursos Humanos mediante una propuesta que articule dos líneas de acción prioritarias: el diseño de un manual institucional de comunicación interna y la implementación de un programa de formación en liderazgo con enfoque coaching. Estas herramientas permitirán ordenar los flujos de información, promover relaciones laborales más colaborativas, fortalecer el sentido de pertenencia institucional y mejorar el acompañamiento de los equipos por parte de los referentes de área.

La implementación de esta propuesta permitirá abordar de forma estratégica el clima organizacional y el nivel de participación interna, a partir de la mejora en los flujos de comunicación y el fortalecimiento del rol de los referentes de área. Asimismo, se espera que estas acciones impacten positivamente, a mediano plazo, en la motivación de los equipos y en la percepción del ambiente laboral. Si bien la rotación y el ausentismo dependen de múltiples factores, se considera que, al promover un entorno de trabajo más colaborativo y participativo, la organización podrá reducir progresivamente aquellos elementos que afectan la estabilidad y el bienestar del personal.

## Plan de implementación

### *Objetivo General*

Diseñar un plan estratégico de comunicación interna y formación en liderazgo con enfoque coach para el Sanatorio Prof. León S. Morra, con el fin de optimizar los flujos de información institucional, fortalecer los vínculos entre los equipos de trabajo y generar un clima organizacional más colaborativo y alineado a los valores institucionales, impactando positivamente en los indicadores de clima laboral y satisfacción interna.

### *Objetivos Específicos*

1. Diseñar una propuesta de intervención que contemple la incorporación de un profesional especializado en Recursos Humanos con el fin de liderar y articular estrategias que mejoren la comunicación interna y promuevan un estilo de liderazgo con enfoque coach dentro de la institución.
2. Integrar la plataforma digital Humand como herramienta de comunicación interna, con el fin de centralizar la información institucional, fomentar la participación de todo el personal y consolidar una cultura organizacional más colaborativa y transparente.
3. Diseñar e implementar herramientas de participación y retroalimentación interna, como espacios de escucha activa, encuentros periódicos y encuestas de clima laboral, que fomenten vínculos laborales más horizontales, mejoren la coordinación operativa y fortalezcan el sentido de pertenencia institucional.
4. Desarrollar un programa de formación en liderazgo coach orientado a los referentes de área, con foco en habilidades blandas como la empatía, la gestión emocional y la conducción participativa.

### *Alcance*

Geográfico: El presente trabajo está destinado al Sanatorio Profesor León S. Morra ubicado en la Avenida Sagrada Familia de la ciudad de Córdoba, Argentina, y es aplicable exclusivamente a su público interno, incluyendo a los profesionales que desempeñan en consultorios externos de la misma provincia.

Temporal: El plan tendrá una duración de cinco meses, desde el 1° septiembre de 2025 hasta el 31 de enero de 2026. Este período contempla todas las etapas del proceso:

incorporación de personal especializado, diseño e implementación de herramientas comunicacionales y de liderazgo, y evaluación de resultados.

De contenido: El plan incluye acciones de comunicación interna y liderazgo coach en el Sanatorio Prof. León S. Morra, con foco en la formación de líderes y mandos medios a través de capacitaciones en habilidades blandas y liderazgo participativo, a desarrollar en un período de seis meses, con recursos definidos desde Recursos Humanos.

### *Acciones*

#### *1. Incorporar a un profesional de Recursos Humanos*

Para llevar adelante la implementación del plan de comunicación interna y coordinar el programa de formación en liderazgo con enfoque coach, se propone la incorporación de un profesional especializado en Recursos Humanos. Este perfil resultará clave para planificar, ejecutar y supervisar las distintas acciones previstas, así como para consolidar una gestión estratégica del talento humano dentro del Sanatorio Prof. León S. Morra. Se valorarán especialmente competencias en liderazgo organizacional, comunicación efectiva, gestión del cambio, trabajo en equipo y visión estratégica.

Dado que la institución no cuenta actualmente con personal capacitado en esta área, se sugiere tercerizar el proceso de búsqueda y selección mediante la consultora Adecco Argentina, reconocida por su trayectoria en procesos de reclutamiento de perfiles profesionales (Ver anexo I)

La consultora será responsable de llevar adelante la búsqueda, preselección y presentación de candidatos que se ajusten al perfil requerido.

Durante el mes de agosto se ejecutaría el proceso de búsqueda, selección y contratación a cargo de la consultora Adecco. Durante este mes se realizarán las entrevistas, evaluaciones y la incorporación formal del profesional.

En el mes de septiembre se daría inicio efectivo de las funciones operativas del profesional, quien liderará la implementación de las acciones previstas en el plan estratégico de comunicación interna y liderazgo

El sueldo de un profesional de Recursos Humanos, según la guía de ADECCO 2025 para la provincia de Córdoba, se estima en \$1.800.000 mensuales. Para la implementación del presente plan, se considera la contratación de dicho perfil

profesional por un período de cinco meses (de septiembre 2025 a enero 2026), por lo cual se contemplan los siguientes costos asociados:

- Total de sueldos por 5 meses: \$9.000.000
- Sueldo Anual Complementario (SAC proporcional por 5 meses): \$750.000
- Vacaciones proporcionales (6 días): \$360.000
- Plus vacacional: \$72.000
- Honorarios de la consultora Adecco (1 sueldo + 21% IVA): \$2.178.000

Total estimado de inversión:

\$12.360.000 ARS (valores aproximados a septiembre de 2025)

La contratación del profesional de Recursos Humanos constituye una condición estratégica para garantizar la correcta ejecución del plan, ya que permitirá estructurar y acompañar los procesos de cambio organizacional vinculados al liderazgo y la comunicación interna.

## *2. Integración de una plataforma digital de comunicación interna*

Con el objetivo de acompañar la mejora de la comunicación interna institucional y fortalecer el sentido de pertenencia del personal, se propone la incorporación de una plataforma digital que centralice la información relevante, facilite la interacción entre áreas y promueva una cultura organizacional más participativa, colaborativa y transparente. Esta herramienta contribuirá a reducir los niveles de desinformación detectados en el diagnóstico, además de potenciar el vínculo entre los equipos y la Dirección.

La plataforma seleccionada es Humand, una solución tecnológica diseñada específicamente para gestionar la comunicación interna, el clima laboral y los procesos vinculados al capital humano. Entre sus principales funcionalidades se destacan: la publicación de comunicados oficiales, reconocimientos, novedades institucionales, cumpleaños, encuestas internas y recursos de capacitación. Su diseño amigable, adaptable y de fácil acceso permitirá su integración gradual en la rutina laboral de todo el personal. (Ver anexo II)

Las acciones previstas para la implementación de Humand incluyen:

- Relevar las necesidades comunicacionales de los equipos.
- Realizar una presentación de la herramienta a la Dirección y al profesional de Recursos Humanos.
- Configurar la plataforma según las características y estructura del sanatorio.

- Designar responsables por área para la carga de contenidos.
- Capacitar a los equipos sobre su uso.
- Lanzar la plataforma de forma institucional mediante una campaña interna.

Recursos involucrados:

- Humanos: Profesional de RRHH, dirección, líderes de área, referentes internos.
  - Tecnológicos: Plataforma Humand, dispositivos con conexión a internet.
  - Financieros estimados:
    - ✓ Licencia mensual de Humand: USD 1 × 200 empleados = USD 200/mes
    - ✓ Total, por 6 meses: USD 1.200 × \$1.200 = \$1.440.000 ARS
    - ✓ Implementación y configuración inicial: \$150.000 ARS
    - ✓ Capacitación general y materiales digitales: \$80.000 ARS
    - ✓ Capacitación y adaptación inicial del profesional de RRHH: \$200.000 ARS
- Total estimado: \$1.870.000 ARS

Tiempo estimado de implementación:

Esta acción se desarrollará entre los meses de octubre y diciembre de 2025, permitiendo su implementación gradual y acompañada por parte de todos los sectores, y su integración efectiva dentro del plan de intervención general.

### *3. Implementación de espacios de escucha activa, retroalimentación periódica y encuestas de clima laboral.*

Una de las principales problemáticas identificadas en el diagnóstico fue la falta de comunicación fluida entre los diferentes niveles jerárquicos y la escasa participación del personal en espacios de diálogo institucional. Esta situación no solo afecta la motivación y el compromiso de los equipos, sino que también debilita la coordinación operativa y la construcción de vínculos laborales saludables. Por este motivo, se propone la implementación de espacios de escucha activa y retroalimentación periódica entre líderes y colaboradores, con el objetivo de fortalecer la confianza, mejorar la convivencia interna y consolidar una cultura organizacional más horizontal y participativa.

Estos espacios permitirán generar instancias regulares donde los equipos puedan expresar sus ideas, plantear inquietudes, proponer mejoras y recibir devoluciones constructivas por parte de sus referentes. Además, representan una herramienta clave para los mandos medios, ya que

les permitirá anticipar conflictos, alinear expectativas y acompañar de forma más cercana los procesos individuales y grupales de trabajo.

Las acciones previstas para esta etapa incluyen:

- Elaboración de un cronograma mensual de encuentros por área, coordinado desde el área de Recursos Humanos. (Ver anexo III)
- Capacitación de los mandos medios en escucha activa, gestión emocional y feedback efectivo.
- Diseño de materiales de registro y seguimiento de los temas tratados en cada espacio.
- Aplicación de encuestas internas para evaluar la percepción del personal sobre estos espacios y realizar ajustes según los resultados obtenidos (Ver anexo V)

Recursos involucrados:

- Humanos: Profesional de RRHH, líderes de área, personal operativo.
  - Materiales: Salas o espacios de reunión, guías de conversación, planillas de seguimiento, encuestas internas.
  - Financieros estimados:
    - ✓ Capacitación externa para mandos medios (tres jornadas con materiales incluidos): \$900.000 ARS
    - ✓ Diseño y elaboración de materiales de registro y seguimiento: \$150.000 ARS
    - ✓ Aplicación y análisis de encuestas internas (dos cortes): \$120.000 ARS
- Total estimado: \$1.170.000 ARS

Tiempo estimado de implementación:

Esta acción se desarrollará entre los meses de septiembre y noviembre de 2025, en paralelo con otras instancias del plan, permitiendo instalar los espacios de manera progresiva y generar evidencias que puedan ser evaluadas antes del cierre del proyecto.

#### *4. Desarrollo de un programa de formación en liderazgo con enfoque coach.*

A partir del diagnóstico realizado en la institución, se identificó una necesidad concreta de fortalecer las competencias de liderazgo en los mandos medios y referentes de área. Actualmente, predomina un modelo de conducción tradicional, con escasa participación, poca escucha y baja capacidad de acompañamiento a los equipos. Frente a este contexto, se propone desarrollar un programa de formación en liderazgo con enfoque coach, como herramienta clave para consolidar un cambio cultural sostenido.

La capacitación será brindada por Fundación Quantum, institución de reconocimiento internacional, especializada en procesos de formación vivencial y transformación de líderes. El programa es una Certificación Internacional en Coaching, con una duración de cuatro (4) meses, dictado en modalidad 100% online y en vivo, con prácticas reales, supervisión experta y acompañamiento permanente por parte de un coach tutor. (Ver anexo IV)

La propuesta de formación tiene un enfoque práctico, centrado en el desarrollo de habilidades blandas como la empatía, la gestión emocional, la escucha activa, la retroalimentación efectiva y la conducción participativa, todas esenciales para fortalecer la dinámica interna y los vínculos entre líderes y equipos.

Las actividades previstas para esta acción son:

- Selección de los referentes que participarán del programa, en conjunto con el área de Recursos Humanos.
- Inscripción de los participantes en la Certificación brindada por Fundación Quantum.
- Acompañamiento durante las clases en vivo y tareas asincrónicas.
- Evaluación del proceso a través de encuestas, espacios de devolución y seguimiento del impacto en la práctica diaria.

Recursos involucrados:

- Humanos: Profesional de RRHH, referentes seleccionados, equipo docente de Fundación Quantum.
- Tecnológicos: Plataforma online, conectividad, materiales digitales.
- Financieros estimados:
  - ✓ Costo del programa para 5 referentes: \$745.000 por persona × 5 = \$3.725.000 ARS
  - ✓ Evaluación del impacto (instrumentos, procesamiento y análisis): \$200.000 ARS
 Total estimado: \$3.925.000 ARS

Tiempo estimado de implementación:

El programa se desarrollará entre los meses de septiembre y diciembre de 2025, de forma articulada con las demás acciones del plan. Se espera que, al finalizar, los líderes cuenten con herramientas concretas y aplicables para acompañar a sus equipos desde un rol más empático, humano y estratégico.

### Medición de la propuesta

#### Marco temporal de la implementación

A continuación, se desarrolla un Diagrama de Gantt para determinar la duración de cada una de las acciones planteadas en una extensión total de 6 meses, comenzando el 01 de agosto de 2025 al 31 enero 2026.

	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
<b>1. Incorporación del profesional de RRHH</b>																												
Contratar consultora externa																												
Entrevistas, evaluaciones																												
Inducción y adaptación al puesto																												
<b>2. Integración de la plataforma Humand</b>																												
Configuración y diseño																												
Capacitación y lanzamiento																												
<b>3. Espacios de escucha activa y retroalimentación</b>																												
Capacitación en escucha activa para líderes																												
Realización de encuentros mensuales																												
<b>4. Programa de liderazgo con enfoque coach</b>																												
<b>5. Evaluación del impacto del plan</b>																												

Fuente: Elaboración Propia

#### Evaluación del impacto de la implementación

##### Herramientas de seguimiento y evaluación del impacto

Con el objetivo de evaluar el impacto de la propuesta de mejora organizacional, se propone la aplicación de herramientas de seguimiento que permitan monitorear variables clave como el clima laboral, la rotación, el ausentismo y la participación del personal en los procesos internos. La utilización de indicadores y herramientas cualitativas permitirá valorar los avances desde la experiencia subjetiva del personal, identificando percepciones, niveles de satisfacción y áreas que requieran ajustes o refuerzos.

Costo total de la propuesta

La implementación del plan estratégico propuesto requiere una inversión estimada de \$ 18.175.000 ARS, distribuidos en las siguientes acciones:

Acción	Costo estimado
Contratación del profesional de RRHH (Adecco)	\$ 10.410.000
Implementación de la plataforma Humand	\$ 1.870.000
Espacios de escucha activa y retroalimentación	\$ 1.170.000
Programa de formación en liderazgo con enfoque coach	\$ 3.925.000
Honorarios por diseño de la propuesta	\$ 800.000
Total estimado de inversión	\$ 18.175.000

Cada uno de estos montos fue desglosado previamente en sus respectivos apartados, permitiendo verificar en detalle los conceptos incluidos (sueldos, licencias, capacitación, honorarios, etc.).

## Herramientas cualitativas para la evaluación del impacto

La evaluación del impacto de la implementación se abordará desde un enfoque cualitativo, centrado en la percepción y experiencia del personal. A través de distintas herramientas, se buscará identificar cambios en variables como el clima organizacional, el sentido de pertenencia, la motivación laboral y la calidad del liderazgo.

- Encuesta de clima laboral (anónima)

Se aplicará una encuesta estructurada con escala Likert (1 a 5) para conocer la percepción del personal respecto al entorno laboral, la comunicación y el vínculo con los referentes jerárquicos. Se utilizarán ítems orientados a evaluar aspectos subjetivos como la confianza, el respeto, la escucha y la motivación. (Ver anexo V)

- Entrevistas semiestructuradas

Se realizarán entrevistas cualitativas a una muestra representativa de colaboradores y mandos medios, con el objetivo de recoger testimonios directos sobre los cambios percibidos en la dinámica organizacional. Las entrevistas permitirán profundizar en aspectos que no siempre son captados por instrumentos estandarizados.

### Variables de análisis cualitativo

Las herramientas mencionadas permitirán observar y reflexionar sobre los siguientes aspectos:

- Clima organizacional: calidad del ambiente laboral, relaciones interpersonales, nivel de respeto y colaboración.
- Sentido de pertenencia: identificación con la institución, compromiso, participación voluntaria.
- Motivación del personal: interés, energía y satisfacción con las tareas asignadas.
- Percepción del liderazgo: valoración de las capacidades de escucha, acompañamiento y guía por parte de los referentes jerárquicos.

Esta propuesta surge a partir de los resultados obtenidos en la conclusión diagnóstica, donde se detectaron aspectos clave que requieren intervención: la baja percepción de sentido de pertenencia, la necesidad de fortalecer la confianza en los líderes y la importancia de generar un clima laboral más saludable. Las acciones planteadas buscan responder directamente a estas

problemáticas, a través de herramientas concretas de comunicación interna y formación en liderazgo.

Además, se definieron indicadores que permitirán medir los avances a lo largo de la implementación, asegurando que las mejoras tengan un impacto visible tanto en la experiencia del personal como en la cultura organizacional del Sanatorio Prof. León S. Morra.

## Conclusión y recomendaciones

El principal aporte de este trabajo para el Sanatorio Prof. León S. Morra radica en integrar una mirada estratégica desde el área de Recursos Humanos sobre problemáticas que, si bien son percibidas por los equipos, carecen de un diagnóstico formal y de propuestas concretas de mejora. A través del diseño de un plan de comunicación interna y un enfoque de liderazgo coach, se ofrecen a la institución herramientas que fortalecen los vínculos laborales, optimizan la circulación de la información y promueven un estilo de conducción más participativo y empático.

Esta propuesta responde a las necesidades específicas detectadas en el diagnóstico, como la falta de canales formales de comunicación y las limitaciones en las competencias de liderazgo, pero además abre la posibilidad de transformar la cultura organizacional hacia un modelo más colaborativo, motivador y alineado con los desafíos que implica trabajar en un entorno de alta complejidad emocional como el de la salud mental.

Desde Recursos Humanos, este trabajo aporta un plan que permite superar la fragmentación interna, fortalecer el sentido de pertenencia y brindar a los equipos de trabajo un marco claro para desempeñarse de manera más efectiva. Al mismo tiempo, pone en valor el rol estratégico que ocupa el área de RRHH en instituciones que históricamente centran su mirada en lo clínico, demostrando que la gestión de las personas constituye un pilar fundamental para garantizar tanto el bienestar del personal como la calidad del servicio.

En definitiva, este trabajo representa un primer paso para que el Sanatorio Morra consolide un modelo de gestión más humano, eficiente y cohesionado, que le permite afrontar sus desafíos institucionales sin perder de vista la centralidad de quienes sostienen el trabajo cotidiano: las personas.

Se recomienda que el Sanatorio Prof. León S. Morra continúe fortaleciendo la gestión de sus recursos humanos mediante acciones concretas que aseguren la mejora continua.

En primer lugar, será fundamental formalizar la misión, visión, valores y políticas organizacionales, garantizando que todos los colaboradores los conozcan y comprendan. Esto permitirá alinear las prácticas internas y fortalecer la identidad institucional.

Asimismo, se sugiere documentar los procedimientos clave de cada área, mejorando la eficiencia y facilitando la capacitación de los nuevos integrantes.

Dentro del área de Recursos Humanos, se deberá iniciar el análisis y descripción de puestos, para definir con claridad las funciones y competencias requeridas, evitando superposiciones y desorden en la estructura.

Sobre esa base, se recomienda profesionalizar los procesos de Reclutamiento y Selección, incorporando criterios objetivos para garantizar que los perfiles ingresantes respondan a las necesidades y valores institucionales.

También será necesario implementar un plan de inducción, que facilite la adaptación y socialización de los nuevos empleados, fortaleciendo su integración desde el inicio.

Además, se sugiere desarrollar evaluaciones de desempeño, que permitan medir resultados, detectar oportunidades de mejora y reconocer los logros de los equipos, contribuyendo al crecimiento institucional.

Por último, se recomienda avanzar en un plan de comunicación externa, que complemente la gestión interna y mejore el posicionamiento del Sanatorio ante la comunidad y los actores clave.

Estas recomendaciones permitirán que el Sanatorio Prof. León S. Morra consolide un modelo de gestión más profesional, eficiente y humano, en el que la gestión de las personas se convierta en un pilar estratégico para afrontar los desafíos actuales y futuros de la organización.

## Referencias

- Cabrera, S. A., & Pereyra, F. R. (2022). Estilos de liderazgo que impera en los supervisores según la opinión de los/as enfermeros/as [Tesis de grado, Universidad Nacional de Córdoba]. Repositorio Digital Universitario UNC.  
[https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/RDUUNC\\_455a0bdc5b03c58667ba39180ee1501c](https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/RDUUNC_455a0bdc5b03c58667ba39180ee1501c)
- Congreso de la Nación Argentina. (2009). Ley N.º 26.529 de Derechos del Paciente, Historia Clínica y Consentimiento Informado. Recuperado de  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/160000-164999/160432/texact.htm>
- Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI). (2015). Guía para el abordaje de la salud integral de personas LGBTI.  
<https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guiasaludlgbti.pdf>
- Legislatura de la Provincia de Córdoba. (2010). Ley Provincial N.º 9848. Régimen de la Protección de la Salud Mental.  
<http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/85a69a561f9ea43d03257234006a8594/40ed8f3bd4407b42032577d600628328?OpenDocument>
- Martínez, S. M., & González-Argote, J. (2022). Sobrecarga laboral y satisfacción del personal de enfermería en un hospital público de Buenos Aires, Argentina.  
<https://www.researchgate.net/publication/366366950>
- Maza, M. G. (2017). Plan integral de comunicación interna en empresa farmacéutica cordobesa [Tesis de maestría, Universidad Católica de Córdoba].  
<https://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/1443/>
- Ministerio de Salud de la Nación Argentina. (2012). Resolución N.º 1/2012. Gestión de residuos patogénicos y peligrosos en establecimientos de salud. Boletín Oficial.  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/195000-199999/195850/norma.htm>
- Ministerio de Salud de la Nación Argentina. (2015). Informe sobre la implementación de la Ley Nacional de Salud Mental N.º 26.657. Dirección Nacional de Salud Mental y Adicciones.  
<https://bancos.salud.gob.ar/recurso/informe-sobre-la-implementacion-de-la-ley-26657>
- Ministerio de Salud de la Nación. (2010). Ley Nacional de Salud Mental N.º 26.657.  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/175000-179999/175977/norma.htm>
- República Argentina. (2002). Ley 25.675: Ley General del Ambiente.  
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25675-79980>
- Sanatorio Prof. León S. Morra. (2018). Sanatorio Prof. León S. Morra.  
<https://siglo21.instructure.com/courses/39134/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org5>

## Bibliografía

- Alles, M. (2000). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Bass, B. M. (1985). Liderazgo y rendimiento más allá de las expectativas. Nueva York: Free Press.
- Becker, G. S. (1964). Capital humano: un análisis teórico y empírico. Nueva York: National Bureau of Economic Research.
- Burns, J. M. (1978). Liderazgo. Nueva York: Harper & Row.
- Castells, M. (2006). La sociedad red: una visión global. Madrid: Alianza Editorial.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos (9.ª ed.). México DF: McGraw-Hill.
- Cornelissen, J. (2014). Comunicación corporativa: Una guía teórica y práctica (4.ª ed.). Londres: SAGE Publications.
- Gikovate, F. (2006). El futuro del coaching. Buenos Aires: Paidós.
- Goldhaber, G. M. (1986). Comunicación organizacional. Bogotá: McGraw-Hill.
- Goleman, D. (2000). El liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Hay, J. (1995). Mentoría transformacional: Creación de alianzas de desarrollo para el cambio de culturas organizacionales. Watford, Inglaterra: Sherwood Publishing.
- Lasswell, H. D. (1948). La estructura y función de la comunicación en la sociedad. En L. Bryson (Ed.), *La comunicación de ideas* (pp. 37–51). Nueva York: Harper & Row.
- Likert, R. (1969). El factor humano en la empresa: su dirección y valoración. Bilbao: Desclée de Brouwe.
- Maza, M. G. (2017). Plan integral de comunicación interna en empresa farmacéutica cordobesa Tesis de maestría, Universidad Católica de Córdoba

## Anexos

### **Anexo I-** Contratación del Profesional de Recursos Humanos a través de Adecco Argentina.

En el marco del presente plan de mejora organizacional, se proyecta la incorporación de un profesional del área de Recursos Humanos con el objetivo de acompañar y ejecutar las acciones definidas, especialmente aquellas vinculadas al fortalecimiento del liderazgo y la comunicación interna. Para garantizar una incorporación eficiente y acorde a las necesidades de la organización, se optará por realizar la contratación a través de la consultora Adecco Argentina S.A.

#### 1. Breve descripción de la consultora:

Adecco Argentina es una empresa reconocida a nivel nacional e internacional, con amplia trayectoria en el rubro de servicios de Recursos Humanos. Su trabajo se basa en brindar soluciones integrales en materia de empleo, incluyendo la búsqueda, selección y contratación de personal, tanto para posiciones temporales como permanentes. Su presencia en la provincia de Córdoba le permite contar con un conocimiento profundo del mercado laboral local.

#### 2. Servicios que brindará Adecco:

A través de su modalidad de personal tercerizado, Adecco se encargará de los siguientes aspectos:

- Publicación del perfil y reclutamiento del candidato.
- Entrevistas y evaluación de competencias.
- Contratación bajo relación de dependencia con Adecco.
- Gestión de liquidaciones, cargas sociales, licencias, vacaciones y SAC.
- Acompañamiento durante toda la duración del contrato.

#### 3. Justificación de la elección:

La elección de Adecco como consultora responde a la necesidad de contar con una búsqueda profesional, ágil y legalmente segura. Delegar este proceso a una empresa especializada permite a la organización enfocarse en los objetivos del plan, asegurando al mismo tiempo la correcta administración del recurso humano. Asimismo, se reducen los tiempos de incorporación y se asegura el cumplimiento de la normativa laboral vigente.

The screenshot shows the Adecco website header with navigation links: SOY EMPRESA, SOY CANDIDATO, SOY TRABAJADOR, BLOG, CONTACTO, and UBICACIONES. Below this is a red navigation bar with the Adecco logo and links for NUESTROS SERVICIOS, DIVISIONES ESPECIALIZADAS, INSTITUCIONAL, and INFORMES. A dropdown menu is open under 'NUESTROS SERVICIOS', listing: PERSONAL TEMPORARIO, PERMANENT RECRUITMENT, RPO, OUTSOURCING DE PROCESOS, TRAINING, PAYROLL, and BUSINESS SOLUTIONS. The main content area features a large image of a worker in a blue cap and uniform, with text that reads 'Trans trabajo futuro del' and 'Únase a las mil... empiece a cons... CONTACTAR'.

## CONTACTANOS

Este formulario es solo para empresas interesadas en conocer nuestros servicios o divisiones especializadas. Si representas una empresa, completá los campos a continuación y un miembro de nuestro equipo se comunicará con vos.

Si eres candidato o colaborador, por favor no completes este formulario. Para solicitar empleo, te invitamos a visitar la sección "SOY CANDIDATO" en la parte superior de la página, donde podrás buscar vacantes y enviarnos tu CV para futuras oportunidades.

\* indica un campo obligatorio

\* Email

\* Saludo

\* CUIT

\* Nombre

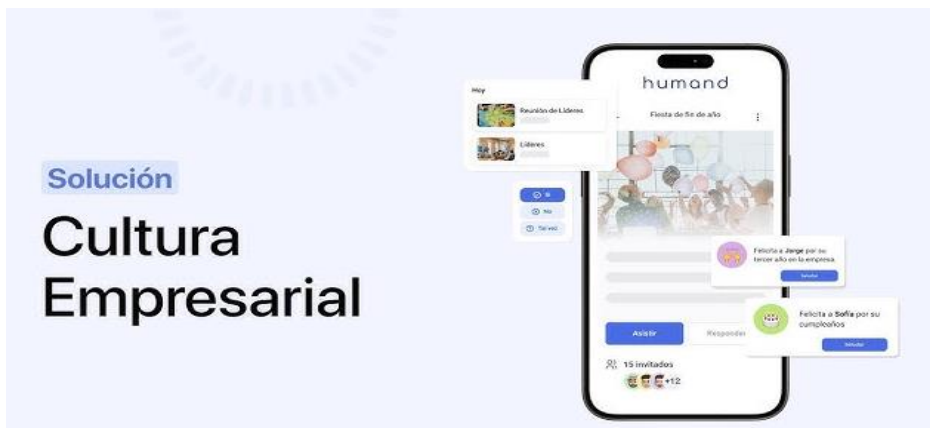
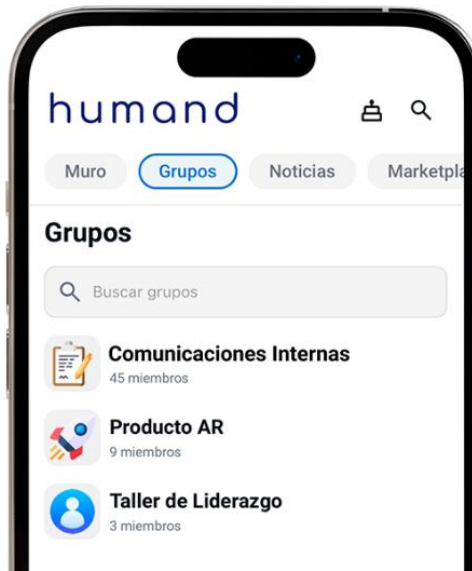
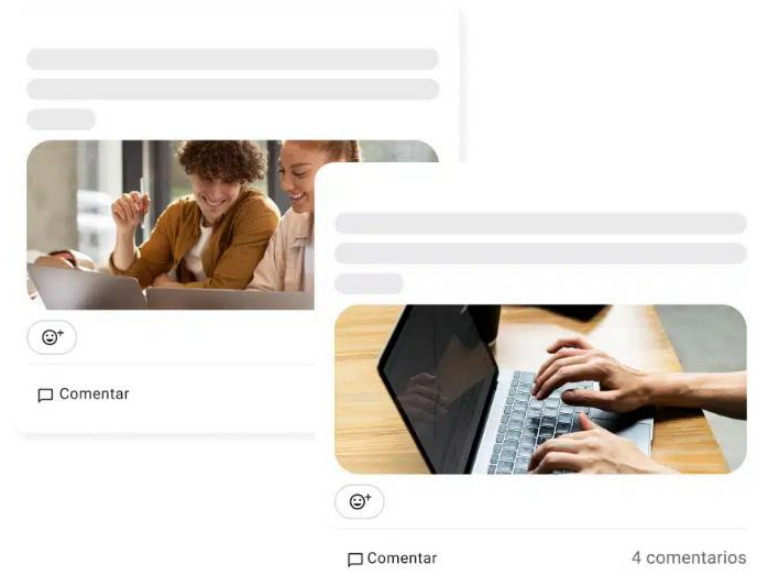
\* Apellido

\* Empresa

<https://www.adecco.com/es-ar/servicios-empresariales/personal-temporario/contacto>

Fuente: Adecco Argentina

## Anexo II - Implementación de la Plataforma Humand



Humand es una aplicación móvil todo en uno que centraliza la comunicación interna y los procesos de Recursos Humanos en una única plataforma accesible desde cualquier dispositivo móvil, sin necesidad de correo electrónico corporativo.

Características principales:

- Comunicación centralizada: Incluye chat privado, red social interna, revista digital y notificaciones push para mantener a todos los empleados informados y conectados.
- Gestión de procesos: Facilita tareas como solicitudes de licencias, firmas digitales de documentos, encuestas, capacitaciones, onboarding y offboarding, entre otros.
- Personalización: Cada módulo puede ser activado o desactivado según las necesidades específicas de la organización.
- Integraciones: Se integra fácilmente con sistemas de Recursos Humanos como SAP, Active Directory, PeopleSoft, entre otros.
- Accesibilidad: No requiere correo electrónico corporativo para el inicio de sesión, lo que facilita el acceso a todos los colaboradores.

Humand ha sido implementado con éxito en más de 1.000 empresas en 18 países, su uso ha demostrado mejorar la comunicación interna, fortalecer la cultura organizacional y aumentar la productividad y el compromiso de los empleados.

Fuente: <https://humand.co/es/humand-ai/>

**Anexo III – Modelo de espacios de escucha activa y retroalimentación**

Sanatorio Prof. León S. Morra – Plan de intervención 2025

Elemento	Descripción
Objetivo del espacio	Promover instancias mensuales de diálogo entre líderes y equipos para compartir información, expresar inquietudes, generar propuestas y brindar retroalimentación constructiva.
Frecuencia	Mensual (1 encuentro por mes y por sector)
Duración sugerida	45 a 60 minutos
Modalidad	Presencial, en espacio físico designado dentro de la sede central
Estructura del encuentro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida y encuadre (líder)</li> <li>- Información relevante del sector</li> <li>- Ronda de participación libre</li> <li>- Reconocimiento entre pares</li> <li>- Registro y próximos pasos</li> </ul>
Rol del líder/referente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitar el diálogo sin imponer</li> <li>- Escuchar activamente</li> <li>- Dar respuesta clara</li> <li>- Acompañar emocionalmente</li> <li>- Elevar temas sensibles a RRHH</li> </ul>
Herramientas complementarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guía para conducción del espacio (RRHH)</li> <li>- Planilla digital de registro</li> <li>- Link interno para sugerencias</li> <li>- Encuesta semestral de percepción</li> </ul>
Observaciones	El modelo es flexible y puede adaptarse a cada sector. RRHH será responsable del seguimiento y evaluación de resultados.

Fuente: Elaboración propia

**Anexo IV-** Programa de Formación en Liderazgo con Enfoque Coach**Fundación Quantum – Certificación Internacional en Coaching**

<b>Aspecto</b>	<b>Descripción</b>
<b>Institución formadora</b>	Fundación Quantum – Escuela de Coaching Profesional con más de 20 años de experiencia en América Latina y aval internacional.
<b>Duración</b>	4 meses (agosto a diciembre 2025)
<b>Modalidad</b>	100% online – Clases en vivo, actividades asincrónicas, mentorías personalizadas y comunidad internacional de aprendizaje.
<b>Metodología</b>	80% práctica / 20% teoría. Basada en el aprendizaje acelerado, la vivencia y la transformación personal y profesional.
<b>Estructura del programa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 50 h de clases sincrónicas en vivo</li> <li>- 18 h de clases grabadas</li> <li>- 40 h de trabajo con clientes reales</li> <li>- Prácticas supervisadas y evaluación final</li> </ul>
<b>Contenidos principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo consciente</li> <li>- Comunicación efectiva</li> <li>- Escucha activa</li> <li>- Gestión emocional</li> <li>- Feedback constructivo</li> <li>- Diseño de planes de acción</li> </ul>
<b>Beneficios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificación internacional</li> <li>- Diploma profesional</li> <li>- Manual completo de Coaching</li> <li>- Acceso a comunidad internacional</li> <li>- Supervisión experta</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	Proyecto final de Coaching, prácticas supervisadas, autoevaluación, tests de cada unidad, y diario de aprendizaje.
<b>Costo por participante</b>	\$745.000 ARS (valor vigente, agosto 2025)
<b>Entrenadora principal</b>	Carolina Lopasso – Master Coach y Master Trainer con más de 25 años de experiencia.



**¡BIENVENIDO A FUNDACIÓN QUANTUM, TU ESCUELA DE COACHING PROFESIONAL DE AVANZADA!**

Con más de 20 años de experiencia en el mercado internacional del Coaching y el Desarrollo de potencial humano, somos el equipo de profesionales especializados en soluciones de impacto para el aceleramiento de aprendizajes y logro de resultados.

Nuestro enfoque se centra en ofrecer certificaciones, cursos y programas de actualización en Coaching y Programación Neurolingüística de 3ra Generación, avalados internacionalmente. Contamos con más de 80 ediciones y más de 8,000 certificados a nivel internacional, respaldando nuestra reputación como una institución de prestigio en América Latina y el mercado de habla hispana.

Nuestras fundadoras y expertas, Susana Grimaldi y Carolina Lopasso, se han formado y trabajado con las personalidades más destacadas del Coaching y la Programación Neurolingüística a nivel mundial. Su misión es mantenerse a la vanguardia de las tendencias para enriquecer nuestros programas y facilitar de manera práctica a nuestros alumnos y clientes las herramientas más innovadoras.

A través de metodologías e intervenciones vivenciales, prácticas y poderosas, brindamos a nuestros estudiantes y clientes las últimas innovaciones en el campo del desarrollo humano, potenciando sus prácticas y sus vidas para que puedan evolucionar y lograr sus resultados. **¡Únete a nuestra comunidad de más de 100,000 profesionales de todo el mundo y descubre el poder transformador del Coaching con Fundación Quantum!**

**NUESTRO EXITO ES QUE SEAS TU MEJOR VERSION PERSONAL Y PROFESIONAL**





## MODELOS QUE INTEGRA

Modelos de Coaching:	Otras disciplinas:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basado en evidencias (Grant)</li> <li>• Co-activo (Whitworth)</li> <li>• Conductual (Zeus y Skiffington)</li> <li>• Consciente (Covey, Kotman)</li> <li>• De Resultados (Robbins)</li> <li>• De desempeño (Whitmore)</li> <li>• Generativo (Dilts)</li> <li>• Somático (Strozzi-Heckler)</li> <li>• Transformacional (Leonard)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje Experiencial (Kolb)</li> <li>• Biohacking (Asprey)</li> <li>• Ciencias de la conciencia (Lipton, Dispenza)</li> <li>• Dinámica Espiral (Graves)</li> <li>• Embodiment: (Heerm)</li> <li>• Escuela de Palo Alto (Paul Watzlawick)</li> <li>• Focusing (Gendlin)</li> <li>• Integración hemisférica (Kuhn, Stephens)</li> <li>• Inteligencias múltiples (Gardner)</li> <li>• Mindfulness (Thich Nhat Hanh, Kabat-Zinn)</li> <li>• Mindset de éxito (Tracy, Sinek, Grant, Sharma)</li> <li>• Modelo de valores (Barrett)</li> <li>• Neurociencias (Galvani, Von Helmholtz, Galgi)</li> <li>• Programación neurolingüística (Bandler, Grinder)</li> <li>• Psicología Positiva (Seligman)</li> <li>• Teoría de Conciencia humana (Ken Wilber)</li> </ul>

Fuente: Fundación Quatum y elaboración propia.

## Anexo V- Encuesta de clima laboral



### Encuesta de Clima Laboral y Tabla de Indicadores

(Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo / 5 = Totalmente de acuerdo)

#### Modelo de encuesta de clima laboral (anónima)

	1	2	3	4	5
Me siento cómodo/a compartiendo mis ideas con mi equipo.					
Siento que mi opinión es tenida en cuenta en mi sector.					
El ambiente laboral es respetuoso y colaborativo.					
Recibo devoluciones claras y constructivas sobre mi desempeño.					
Confío en el liderazgo de mi referente o supervisor.					
La comunicación interna ha mejorado en los últimos meses.					
Participo activamente en los espacios de escucha organizados.					
Me siento motivado/a con mi trabajo diario.					

Fuente: Elaboración propia