

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



CASO CLÍNICA NACIONAL: IMPLEMENTACIÓN DE PLATAFORMA TECNOLÓGICA A TRAVÉS DE UN PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Comunicación

Angelo Cassano Murillo

Código 20161902

Alejandro Manuel Avila Segura


Código 20180150

Asesor

Denisse Marlene Alfageme D´onadio

Lima – Perú
Octubre de 2024





**CASO CLÍNICA NACIONAL:
IMPLEMENTACIÓN DE PLATAFORMA
TECNOLÓGICA A TRAVÉS DE UN PLAN DE
GESTIÓN DEL CAMBIO**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	VIII
ABSTRACT	IX
1. PRESENTACIÓN	1
1.1 Gráfica de expectativa	3
1.2 Brochure informativo	3
1.3 Gráfica sobre formación del Comité de Cambio	3
1.4 Video presentación de TECNA	4
1.5 Boletín de noticias	4
1.6 Diploma de reconocimiento	4
1.7 Carta del CEO	4
2. ANTECEDENTES	5
2.1 Sector salud en el Perú y los retos que enfrenta	5
2.1.1 Análisis de competidores en el sector salud privada	9
2.2 Plataforma tecnológica	13
2.3 Mapeo de público interno	13
2.4 Mapeo de conflictos	16
2.5 Canales de comunicación	17
2.5.1 Mapeo de canales empleados	17
2.5.2 Canales de comunicación no empleados	19
2.5.3 Posibles obstáculos y consecuencias	19
2.6 Análisis FODA	20
2.6.1 FODA cruzado	21
3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL	23
3.1 Delimitación del problema.....	23
3.2 Propuesta narrativa	25
3.3 Plan de Gestión del Cambio	26
3.3.1 Objetivos específicos del Plan de Gestión del Cambio	27
3.3.2 Estrategias y mensajes del Plan de Gestión del Cambio	27
3.3.3 Matriz estratégica del Plan de Gestión del Cambio	29
3.4 Complemento y mantenimiento de la propuesta	48
3.4.1 Evaluación de resultados	48

3.4.2 Seguimiento y continuación de la propuesta	48
3.5 Gantt de la propuesta	52
3.6 Presupuesto	56
4. LECCIONES APRENDIDAS	61
REFERENCIAS	65



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Descripción de competidores privados en el sector salud en el Perú	12
Tabla 2. Organigrama y roles del personal de la Clínica Nacional	15
Tabla 3. Mapeo de problemáticas y su causa-origen de la Clínica Nacional	17
Tabla 4. Mapeo de canales de comunicación utilizados en la Clínica Nacional	18
Tabla 5. Canales de comunicación no utilizados en la Clínica Nacional	19
Tabla 6. Posibles obstáculos en la comunicación interna	20
Tabla 7. Análisis FODA	21
Tabla 8. FODA cruzado	22
Tabla 9. Objetivos específicos y metas del Plan de Gestión del Cambio	27
Tabla 10. Estrategias y mensajes del Plan de Gestión del Cambio	28
Tabla 11. Matriz estratégica del Plan de Gestión del Cambio	29
Tabla 12. Cronograma del Plan de Gestión del Cambio	52
Tabla 13. Presupuesto del Plan de Gestión del Cambio	56



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura del sistema de salud en el Perú	6
Figura 2. Mapa de públicos impactados según relevancia	16



RESUMEN

En la Clínica Nacional ocurre una problemática asociada a la falta de coordinación y trabajo unificado entre sus direcciones Médica y Administrativa, la cual ocasiona una desorganización de procesos internos, afectando la calidad del servicio y percepción de los pacientes y aseguradoras. En respuesta a esto, se unieron esfuerzos con consultoras especializadas para desarrollar TECNA, una solución tecnológica diseñada para unificar, agilizar y visibilizar la gestión de procesos tanto de los pacientes, como del personal administrativo y médico. Sin embargo, se identificaron obstáculos internos que pueden perjudicar el proceso de implementación de TECNA a nivel interno, entre los cuales se incluyen una resistencia al cambio frente a la adopción de la nueva tecnología y horas de entrenamiento, así como una desconexión entre la cultura declarada y real en la organización. Para atender la situación, se propone trabajar en la comunicación interna mediante un plan de gestión del cambio con el objetivo de asegurar la correcta introducción, implementación y aceptación del proyecto TECNA para todos los colaboradores a nivel corporativo. Esta propuesta contempla la construcción de objetivos específicos, estrategias, acciones, indicadores y mensajes para la efectiva consecución de resultados. La finalidad de la propuesta es que todos los colaboradores compartan el sentido de urgencia por el cambio y los beneficios de la plataforma para lograr una capacitación efectiva basada en un nuevo sistema de reconocimientos y reconexión con la cultura organizacional.

Palabras clave: comunicación interna, gestión del cambio, cultura organizacional, programa de reconocimiento, motivación.

ABSTRACT

At the Clínica Nacional, there is a problem related to the lack of coordination and unified work between its Medical and Administrative departments, leading to disorganized internal processes that affect the quality of service and the perception of patients and insurance providers. In response, efforts were made in collaboration with specialized consulting firms to develop TECNA, a technological solution designed to unify, streamline, and make the management processes visible for patients, administrative and medical staff. However, internal obstacles have been identified that could hinder the implementation of TECNA, including resistance to change regarding the adoption of new technology and training hours, as well as a disconnection between the declared and actual culture within the organization. To address this issue, it is proposed to work on internal communication through a change management plan to ensure the correct introduction, implementation, and acceptance of the TECNA project by all employees at a corporate level. This proposal includes the construction of specific objectives, strategies, actions, indicators, and messages for the effective achievement of results. The purpose of the proposal is for all employees to share a sense of urgency for change and understand the benefits of the platform to achieve effective training based on a new system of recognition and reconnection with the organizational culture.

Keywords: internal communication, change management, organizational culture, recognition program, motivation.

1. PRESENTACIÓN

El presente proyecto consta del planteamiento y realización de un plan de comunicación interna implementado mediante una propuesta de gestión del cambio dirigida al personal perteneciente a las direcciones Médica y Administrativa de la Clínica Nacional. La finalidad de la propuesta es asegurar la correcta introducción, implementación y aceptación de TECNA, una nueva solución tecnológica para la gestión de procesos de personal y pacientes, en todos los niveles de la organización.

Por un lado, se tendrá foco en la comunicación y comprensión de la situación actual de la compañía y del sentido de urgencia por lograr la pronta implementación de TECNA. Por otro lado, se buscará reconocer y motivar al personal por sus esfuerzos en cuanto a las sesiones de entrenamiento y capacitación sobre el uso de la plataforma, generando un ambiente positivo, motivador y de crecimiento que facilite la gestión del cambio.

Para lograrlo, se tomarán conceptos clave como el sentido de pertenencia, orgullo, trabajo colaborativo y cultura organizacional para los equipos previamente mencionados. Mediante estos se busca construir una propuesta narrativa sólida, apalancada en diferentes elementos contextuales de la organización, así como en diversos elementos culturales. De esta manera, se pretende eliminar la resistencia interna existente a la adopción de TECNA, reconectando a los colaboradores con la cultura organizacional.

La comunicación interna cumple un rol fundamental en el funcionamiento de las empresas y cada vez cobra una mayor relevancia dentro de las mismas. Con el crecimiento de una compañía nos encontramos ante la evidente necesidad de llegar con un mensaje claro, único y consistente a una gran masa de personas. Para ello es vital entender, entonces, qué es la comunicación interna. Tal y como comentan Cuenca y Verazzi (2018): “una posibilidad de definirla es como el conjunto de actividades de comunicación desarrolladas por una organización, orientadas a la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros [...] que los mantengan informados, integrados y motivados” (pp. 18-19).

Asimismo, la comunicación interna es el mecanismo o sistema mediante el cual una empresa puede mantener la conexión y coordinación entre equipos, favoreciendo la interacción y la consecución de objetivos estratégicos, eliminando tensiones y conflictos (Estudio de Comunicación., 2014, p. 32).

Una vez entendido esto, resulta importante identificar los alcances que puede lograr un plan de comunicación interna, en este caso, en un ámbito donde la cohesión en la cultura organizacional es vital para la consecución del objetivo planteado. Brandolini, González y Hopkins (2009) señalan que “la comunicación interna establece una forma de compromiso del empleado con las formas de actuar de la organización y al mismo tiempo, resulta un marco integrador y de cohesión social” (p. 28). En otras palabras, la comunicación interna funciona como un motor para mover, motivar e informar a los colaboradores no solo en los temas propios de la compañía, sino también en la construcción de una cultura sólida.

Ahora bien, establecer un plan de comunicación interna puede cubrir una gran variedad de frentes y puede variar mucho en cuanto a estrategia dependiendo del contexto empresarial, necesidades, públicos y objetivos. Como parte de este proyecto, esta propuesta se aterriza en un plan de gestión del cambio cuya característica principal se centra en la generación de cambios estructurales en la conducta de los miembros de una organización para lidiar con un nuevo, y más retador, entorno (Kotter, 2017, p. 59). Es decir, mediante la gestión del cambio se busca actuar directamente sobre las variables de comportamiento y actitudinales del equipo, en esta oportunidad, relacionándolos con elementos culturales de la organización. Para esto, se han tomado en consideración los ocho pasos propuestos por Kotter para una eficiente gestión del cambio.

De esta manera, se construye un mensaje consistente y claro para lograr motivar a los colaboradores y sensibilizarlos al cambio mediante la propia cultura organizacional. Chiavenato (2022) menciona que “estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidas definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento” (p. 109).

Cabe mencionar que la comunicación ya sea interna o externa se encuentra siempre sujeta al entorno en el cual se desarrolla una compañía en un momento particular en el tiempo creando así un ambiente en el cual se enmarca la organización. Robbins y Judge, (2013) describen que “el ambiente organizacional se refiere a las percepciones que comparten los miembros de la organización sobre la empresa y el entorno laboral” (p. 530). Por su parte, García Jiménez, (2013) describe que “en sus relaciones con la empresa como organización o sistema, la gestión de la comunicación interna depende de la naturaleza del entorno y del modo como esta reacciona ante él” (p. 20). Es por esto que es fundamental mantener siempre un enfoque claro en el aspecto situacional que rodea a la compañía para lograr aterrizar mejor los conceptos y necesidades.

Con este plan de comunicación interna que se ha propuesto se abordarán las principales problemáticas identificadas a nivel interno de la compañía.

A continuación, se presentan y detallan las piezas y materiales gráficos desarrollados como parte de la propuesta del plan de comunicación para la Clínica Nacional.

1.1 Gráfica de expectativa: La Clínica Nacional presenta un material para la generación de intriga haciendo referencia a un nuevo cambio en la historia de la compañía que marcará un hito.

https://drive.google.com/file/d/1szW1DC4hO_qir8OZn_m7PGeX7ayyvfPJ/view?usp=sharing

1.2 Brochure informativo: La Clínica Nacional comunica a todos los colaboradores información clave sobre el proyecto TECNA como parte del cambio y su alineamiento a la cultura organizacional.

<https://drive.google.com/file/d/1jAY5rviS7O8UHX2Oo3kdArE8jKkFFclU/view?usp=sharing>

1.3 Gráfica sobre la formación del Comité de Cambio: La Clínica Nacional presenta a los líderes que forman parte del nuevo Comité de Cambio para la implementación de TECNA.

<https://drive.google.com/file/d/10mPgksNXhRRfdUEbNJcxaPg0umykP8Gl/view?usp=sharing>

1.4 Video de presentación de TECNA: La Clínica Nacional, en alianza con ExpertMed, presentan TECNA, su propósito, beneficios, necesidad y fecha de implementación a toda la organización.

https://drive.google.com/file/d/1j3BYxRUVIRgwnUxDkjR_X7W3zKaXBu4G/view?usp=sharing

1.5 Boletín de noticias: La Clínica Nacional comunica a todos sus colaboradores un resumen de los logros, novedades, avances, reconocimientos, entre otros de cada semana.

https://drive.google.com/file/d/1Uej2Vx_SD2HXCNgvd9IQpMN0ZjWVPtq5/view?usp=sharing

1.6 Diploma de reconocimiento: La Clínica Nacional reconoce el esfuerzo de sus colaboradores al participar en las capacitaciones de TECNA.

https://drive.google.com/file/d/1bzB9CYyt50-OEteyDD0aACOWtagLinOU/view?usp=drive_link

1.7 Carta del CEO: La Clínica Nacional, a través del CEO, reconocen el esfuerzo de sus colaboradores al culminar eficazmente las capacitaciones de TECNA.

<https://drive.google.com/file/d/1LUsAaEO7atnG54NbVIm2XBfrEDrvLHR8/view?usp=sharing>

2. ANTECEDENTES

2.1 Sector salud en el Perú y los retos que enfrenta

El sector salud en el país ha experimentado transformaciones significativas en los últimos años, especialmente tras la llegada de la pandemia del COVID-19. Este contexto obligó al sistema de salud, sus participantes y sociedad a enfrentarse a desafíos sin precedentes, exponiendo tanto sus fortalezas como sus debilidades estructurales. A medida que el sistema sanitario ha buscado recuperarse del impacto de la pandemia, el sector privado de la salud ha jugado un papel cada vez más relevante, ganando terreno en un contexto donde el sistema público ha sido ampliamente criticado por su falta de infraestructura, recursos y personal.

El sistema de salud en el Perú y la prestación de servicios de salud actualmente se divide en dos bloques: la salud pública y privada, los cuales, a su vez, se subdividen en aquellos identificados como regímenes subsidiados, contributivos y privados, siendo aquellos financiados por el estado, de seguridad social y de inversión privada respectivamente. En el Perú los entes gubernamentales, centros médicos y sistemas de salud se encuentran todos categorizados bajo este esquema, correspondiendo el mayor porcentaje de servicios de salud de primer nivel y altamente especializados aquellos pertenecientes al sector privado.

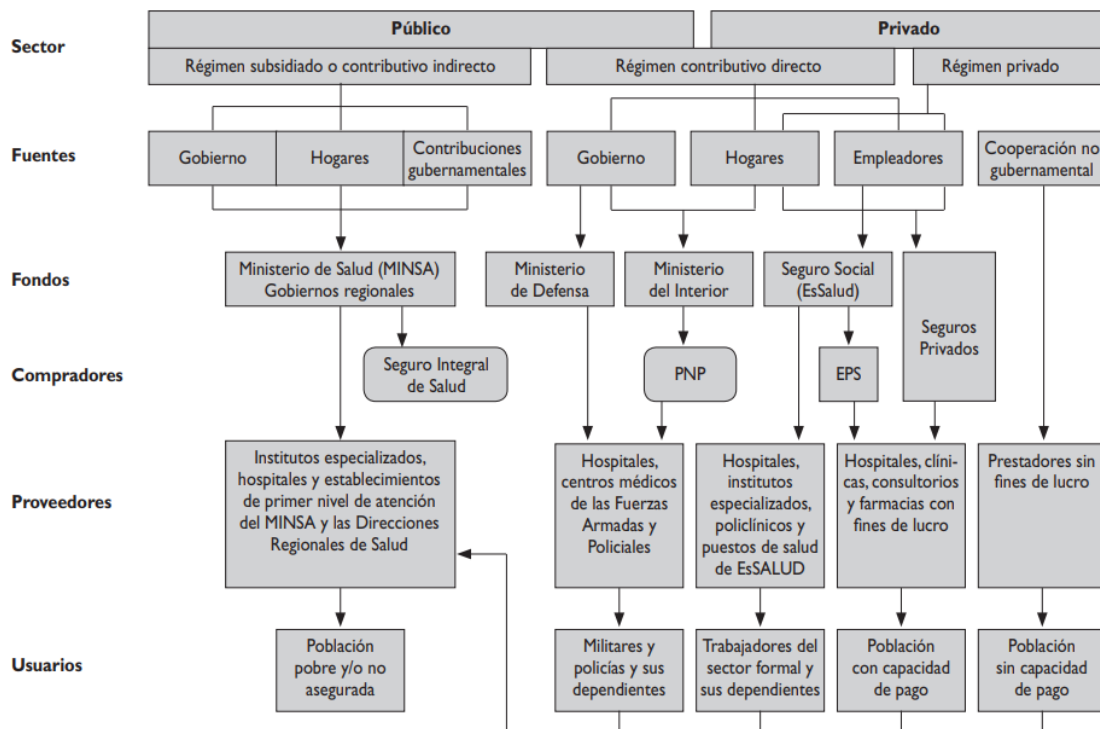


Figura 1: Estructura del sistema de salud en el Perú.

Fuente: Universidad Peruana Cayetano Heredia.

Los retos que enfrenta este sector en el Perú no se limitan a lo sanitario; aspectos políticos, sociales y económicos también ejercen una fuerte influencia en su desarrollo y efectividad.

En primer lugar, se debe tener en cuenta que la llegada del COVID-19 evidenció de manera crítica las debilidades estructurales del sistema público, que se vio rápidamente colapsado ante la alta demanda de servicios médicos. Uno de los principales problemas fue la escasez de camas UCI, ventiladores mecánicos y personal capacitado, lo que dejó a muchos pacientes sin acceso a cuidados adecuados. Lo máximo de camas UCI que se llegó a tener en este período fue de 2000, y lo peor fue que se empezó esta pandemia con cerca de 133 (Ponce de León, 2021). En un país con profundas desigualdades, las zonas rurales y las poblaciones más vulnerables fueron las más afectadas por la incapacidad del sistema para atender adecuadamente la emergencia sanitaria.

En respuesta, el sector privado tuvo que asumir un rol más protagónico, ofreciendo servicios de atención médica que el sistema público no podía cubrir. Recién

en junio de 2021, el diario El Peruano mediante la Ley N° 31225 declaró que este sector fue autorizado por el Gobierno para adquirir vacunas contra el COVID-19 y así poder salvar más vidas (El Peruano, 2021). Aunque esto fue crucial en muchos casos, también expuso la desigualdad de acceso a los servicios de salud, ya que no todos los peruanos podían costear la atención en clínicas privadas. Las quejas aumentaban cada día más y es por eso que, el entonces presidente Martín Vizcarra les dio a las clínicas un ultimátum público para que aceptaran o negocien tarifas razonables para que el Estado pudiera pagarles por sus servicios durante la pandemia (BBC, 2020). Esto evidenció una dualidad en el sistema de salud peruano, donde el sector privado creció en importancia, pero a costa de dejar a un porcentaje significativo de la población con servicios deficientes.

Teniendo esto presente, el sector privado ha experimentado un crecimiento sostenido en el Perú durante la última década, impulsado por la demanda de servicios más rápidos y de mayor calidad. Este crecimiento se aceleró con la pandemia, cuando muchas personas buscaron alternativas fuera del sistema público debido a su incapacidad para atender la alta demanda. Es por eso que se requiere más APP entre el Gobierno y consorcios privados y, además, se debe incorporar más inversión y gestión privada en el sector público para cerrar las brechas de servicios que hoy aquejan al país (Perú Compite, 2024).

La expansión del segmento privado ha llevado a una mayor inversión en infraestructura, tecnología y capital humano. Centros médicos como Sanna, Auna y la Red de Salud Pacífico se han expandido a lo largo del país, ofreciendo una gama más amplia de servicios especializados, desde cirugías de alta complejidad hasta tratamientos avanzados de diagnóstico por imágenes. Además, el crecimiento de la telemedicina y la implementación de plataformas tecnológicas para gestionar citas y consultas han mejorado el acceso a la atención médica, aunque en muchos casos estas soluciones solo están disponibles para quienes tienen acceso a los recursos principalmente financieros. En una entrevista con la Universidad de Piura, el Dr. Del Carmen Sara, aseguró que “el acceso a los servicios de salud viene mejorando gracias al uso de la tecnología, que está acercando a pacientes y profesionales de la salud de distintas ciudades” (Salazar, 2024).

A pesar de este crecimiento, el sistema de salud peruano enfrenta una serie de desafíos estructurales que deben ser abordados para mejorar la atención de salud en el

país. El principal reto que se presenta es la desigualdad en el acceso a los diferentes servicios de salud que se brindan a nivel nacional. Las barreras geográficas, la falta de infraestructura y la escasez de personal de salud calificado agravan la situación en estas áreas (Curioso, 2023). Esto contrasta con las zonas urbanas, donde el sector privado ha crecido, ofreciendo servicios de alta calidad, pero accesibles principalmente para las personas de mayores recursos económicos.

A su vez, también se presenta el reto de la deficiente infraestructura y limitados recursos humanos que los diferentes centros médicos públicos tienen. Muchas de estas instalaciones, especialmente en las regiones más alejadas y rurales, están mal equipadas y no tienen capacidad para atender a un gran número de pacientes. A esto se suma la falta de capital humano, con una carencia de médicos, enfermeras y personal técnico capacitado en áreas clave (Lazo et al., 2016). En los hospitales y centros de salud públicos, es común encontrar largos tiempos de espera para consultas, tratamientos o intervenciones quirúrgicas debido a la sobrecarga de trabajo del personal y la falta de insumos médicos. Es por eso que, el desafío está en asignar los recursos humanos y financieros suficientes para que lleguen a todos los sectores de la población, en especial a los más vulnerables (Newman, 2024).

Mientras el sector público atiende mayoritariamente a la población vulnerable y depende de recursos limitados, el sector privado se orienta a quienes tienen capacidad de pago o seguros, lo que genera una disparidad en la cobertura. Este desafío se agrava por la baja inversión pública y la falta de coordinación entre ambos sectores (Alcalde et al., 2011).

Por otro lado, el gasto público en salud en el Perú sigue siendo relativamente bajo en comparación con otros países de la región. La inversión en el sector público ha sido insuficiente para atender la creciente demanda de servicios y mejorar la infraestructura existente. Además, la asignación de recursos tiende a ser ineficiente, con un alto nivel de burocracia que ralentiza los procesos de mejora. Aunque existe una mayor ejecución presupuestal este año (Gobierno del Perú, 2024), la poca inversión en el sistema de salubridad en el país limita su capacidad para abordar estos desafíos (Curioso, 2023).

Es importante mencionar también que la pandemia ha dejado secuelas duraderas en el sistema de salud peruano. Aparte de la carga emocional y física que soportaron los trabajadores de salud durante los picos de contagio, las largas colas y la insuficiencia de camas UCI todavía afectan la percepción pública sobre la capacidad de respuesta del sistema. En 2016, se hablaba de “incluir en la agenda local a la perspectiva de la salud global frente a problemas de salud que superan las fronteras nacionales” (Lazo et al., 2016); sin embargo, con la llegada de la pandemia en 2020, no hubo un plan de acción eficiente.

Finalmente, el entorno político inestable en el Perú ha dificultado la planificación y ejecución de políticas públicas sostenibles en salud. Los constantes cambios en el liderazgo político y las prioridades de gobierno han contribuido a una falta de continuidad en las reformas del sistema de salud. Desde febrero de 2022, según el Ministerio de Salud del Perú (MINSA, 2024), 5 personas han ocupado el cargo de Ministro de Salud. A nivel social, el Perú enfrenta una gran diversidad de realidades culturales y geográficas que complican la implementación de políticas de salud homogéneas. En las regiones rurales, la falta de acceso a servicios básicos y la desigualdad económica limitan la efectividad de cualquier programa de salud pública. Para poder superar este reto se podría profundizar el proceso de descentralización en salud a nivel nacional; ya que se le debe dar una mayor participación a los gobiernos regionales (Lazo et al., 2016).

En el aspecto económico, la inflación y el lento crecimiento económico afectan la capacidad del gobierno para aumentar la inversión en salud. Esto se agrava por la informalidad laboral, que limita el acceso de la población a seguros de salud privados o al sistema de seguridad social. Estos factores, sumados a la corrupción, afectan gravemente la eficiencia de los recursos destinados al sector.

2.1.1 Análisis de competidores en el sector salud privada

Los principales competidores de la Clínica Nacional en el sector salud privado del Perú son la Clínica Internacional, Clínica San Pablo, Sanna, Clínica Ricardo Palma, y Clínica Delgado (Auna). Todas estas instituciones médicas comparten algunas características clave, como su enfoque en brindar atención médica de calidad, múltiples

especialidades y su posición como referentes en el mercado de la salud privada. Estas clínicas también se destacan por contar con tecnología avanzada y una infraestructura moderna, lo que les permite ofrecer servicios de alta complejidad en centro altamente especializados, como cirugías, tratamientos oncológicos, servicios de diagnóstico por imágenes y la telemedicina. Además, todas han invertido en expandir su capacidad, ya sea a través de nuevas sedes o convenios con aseguradoras, lo que les otorga un alcance más amplio dentro del país.

Sin embargo, existen diferencias significativas entre ellas. La Clínica Internacional, por ejemplo, se distingue por su red extensa de sedes, con presencia en diferentes ciudades del Perú, lo que le permite ofrecer un acceso más amplio a sus servicios. Por otro lado, la clínica San Pablo es conocida por su fuerte enfoque en el turismo médico, atrayendo pacientes extranjeros que buscan tratamientos especializados. Sanna, por su parte, ha innovado en la implementación de tecnología con su reciente app para la gestión de citas y atención, lo que la coloca a la vanguardia en términos de digitalización de procesos. Mientras que la clínica Ricardo Palma es una de las más tradicionales, con una sólida reputación en el manejo de casos complejos y una fuerte presencia en Lima. Finalmente, la Clínica Delgado es reconocida por su atención de lujo y su enfoque en ofrecer una experiencia premium, lo que la diferencia en términos de segmento de mercado, apuntando a una clientela de alto poder adquisitivo.

Estas diferencias se relacionan directamente con la Clínica Nacional y su implementación del proyecto TECNA. La Clínica Nacional, al igual que Sanna, está apostando por la digitalización de sus procesos para mejorar la eficiencia y la atención al paciente, lo que representa una estrategia clave para mantenerse competitiva en un entorno donde la tecnología juega un papel central. Al competir con clínicas como la clínica Internacional, que ya cuenta con una red extensa, TECNA puede ayudar a mejorar la gestión interna y coordinar de manera más eficiente las múltiples sedes de la Clínica Nacional, optimizando los procesos entre las áreas médica y administrativa. Además, frente a competidores que apuntan a un segmento premium, como la clínica Delgado, TECNA podría ser una herramienta que permita ofrecer un servicio más personalizado y de calidad sin necesidad de competir directamente en el mismo nicho de mercado. En este sentido, el éxito de TECNA no solo radica en mejorar la eficiencia interna, sino en

posicionar a la Clínica Nacional como una clínica moderna, accesible y alineada con las demandas del mercado actual.

Empresa	Fundación	Misión	Visión	Principios	¿Cuentan con una app / plataforma?
Clínica Internacional	1959 (65 años)	Hacer sentir a nuestros pacientes que su salud está en las mejores manos, combinando la excelencia en nuestro servicio con nuestra pasión por la salud y la innovación permanente de procedimientos médicos.	Ser la red de servicios de salud privada de referencia en el país.	Nos hacemos cargo, Nos cuidamos para cuidar, Somos cercanos y empáticos, Somos un solo equipo, Somos íntegros.	Sí.
Clínica San Pablo	1991 (33 años)	Lograr la satisfacción y confianza de nuestros pacientes y colaboradores.	Mantenernos como la red privada de salud más grande del país, con personal altamente capacitado, motivado y apoyado en tecnología de punta.	Honestidad y lealtad, Trabajo en equipo, Comunicación, Liderazgo, Excelencia enfocada en el paciente.	Sí.
Sanna	1975 (49 años)	Brindamos tranquilidad a los pacientes y sus familias a través de servicios integrados de salud accesibles y de alta calidad, utilizando las mejores prácticas médicas con	Ser el mejor sistema integrado de salud a nivel nacional, brindando acceso a los más altos estándares de calidad y seguridad médica.	Excelencia en el servicio y cuidado de la salud, Alta calidad médica y seguridad del paciente, Responsabilidad en el manejo de recursos, Accesibilidad a productos y servicios, Integridad,	Sí.

		personal ético y altamente calificado.		respeto y compromiso.	
Clínica Ricardo Palma	1975 (49 años)	Brindar servicios de salud confiables y seguros a nuestra comunidad orientándonos permanentemente a la excelencia.	Ser reconocidos en el ámbito de salud por nuestro prestigio, trayectoria y vocación de servicio, orientados a nuestros pacientes, clientes y colaboradores.	Ética, Confianza, Veracidad, Seguridad, Respeto, Excelencia	No.
Clínica Delgado (Auna)	1928 (94 años)	Liderar la transformación hacia un sistema de atención médica significativamente mejorado y altamente integrado a lo largo de toda Hispanoamérica	Es consolidarse como un centro de excelencia en salud, utilizando infraestructura moderna y tecnología avanzada.	Calidad, seguridad y el compromiso con la mejora continua, siempre centrados en el paciente y su experiencia.	Sí.
Clínica Nacional	1964 (60 años)	Ser el primer centro médico que provea al paciente una atención de calidad con el mejor staff médico y con servicios de tecnología de punta.	Ofrecer los mejores servicios médicos para convertirnos en la red preferida de las familias peruanas.	Soluciones rápidas y efectivas, Somos conscientes de nuestro cuidado para dar cuidado, Empatía y disposición, Integridad y disciplina, Trabajo en equipo con un propósito.	No.

Tabla 1: Descripción de competidores privados del sector salud en el Perú.

Fuente: elaboración propia.

2.2 Plataforma tecnológica

La Clínica Internacional se encuentra próxima a la implementación de una nueva solución tecnológica llamada TECNA, la cual se ha venido desarrollando durante un aproximado de 11 meses entre recopilación de insights y desarrollo junto a la participación de las direcciones Médica y Administrativa, una consultora en tecnología y EXPERTMED, empresa dedicada a la mejora de procesos médicos.

Esta implementación tiene como objetivo unificar en un solo espacio digital todos los procesos que involucren a los tres públicos objetivos principales de la Clínica Nacional: personal administrativo, personal médico y pacientes. De esta manera, se pretende impactar directamente en la percepción de los pacientes y aseguradoras, así como en la mejora de procesos internos logrando un trabajo colaborativo e integrado entre direcciones mucho más eficiente y ágil.

2.3 Mapeo de público interno

La Clínica Nacional cuenta con un universo total de 2,873 colaboradores entre las direcciones Médica y Administrativa en todas sus sedes a nivel nacional. Dentro de estos, más de 850 profesionales de la salud componen el staff médico. El público interno de la clínica es diverso y está compuesto por distintos grupos con roles específicos dentro de la organización, que requieren estrategias de comunicación diferenciadas para asegurar el correcto flujo de información.

En la cima de la organización está el Directorio, que supervisa todas las operaciones y toma decisiones estratégicas. Este grupo necesita recibir informes detallados y actualizaciones periódicas sobre el desempeño de las distintas áreas de la clínica, así como sobre los avances en proyectos clave, como la implementación del sistema TECNA. La comunicación con el Directorio debe ser formal, clara y basada en datos, ya que son los encargados de dirigir la visión a largo plazo de la organización.

Justo debajo del Directorio se encuentra el CEO, quien es el encargado de supervisar directamente tanto la Dirección Médica como la Dirección Administrativa. Este rol exige una comunicación fluida y constante con ambas direcciones para coordinar

esfuerzos, solucionar problemas operativos y asegurar que las decisiones estratégicas del Directorio se implementen correctamente. El CEO actúa como puente entre el Directorio y las operaciones diarias.

La Dirección Médica, liderada por el director médico, se enfoca en todas las actividades relacionadas con la atención asistencial. Este grupo incluye a médicos, enfermeras y técnicos en enfermería, quienes están en contacto directo con los pacientes y, por lo tanto, requieren información clara y precisa sobre protocolos médicos, cambios en los procedimientos de atención, y actualizaciones tecnológicas. El personal médico también debe estar al tanto de los procesos administrativos, horarios de trabajo, capacitaciones y cualquier innovación introducida por el sistema TECNA. Un desafío importante en esta área es la coordinación diaria entre los distintos equipos asistenciales, donde la falta de comunicación puede generar problemas en la atención al paciente.

Por otro lado, la Dirección Administrativa se encarga de las operaciones no asistenciales de la clínica, como la gestión financiera, el desarrollo de negocios, los asuntos legales y la infraestructura. Aunque esta área no está directamente involucrada en la atención médica, juega un papel crucial en el soporte logístico y en el funcionamiento diario de la clínica. La Gerencia de Gestión de Personas, que depende de la Dirección Administrativa, colabora estrechamente con la Dirección Médica en la contratación y capacitación del personal asistencial, y en la mejora del clima laboral. Esta gerencia necesita comunicarse eficientemente con ambas áreas para asegurar que el personal esté motivado y que las necesidades de contratación se alineen con los objetivos asistenciales de la clínica.

Dentro de las unidades de negocio, también encontramos al personal administrativo, que se ocupa de las tareas relacionadas con la documentación, la gestión financiera y la logística diaria. Este grupo debe estar en constante coordinación con el personal médico para garantizar que los procesos administrativos, como la gestión de citas, la facturación y el control de inventario, se realicen de manera eficiente. La comunicación con el personal administrativo debe ser clara y directa, asegurando que los procedimientos se comprendan y se sigan correctamente.

Roles	Descripción
Directorio	Responsables del diseño, monitoreo y establecimiento del plan estratégico, objetivos y gobierno corporativo de la Clínica Nacional.
CEO	Encargado de la dirección de la Clínica Nacional y supervisión de las direcciones Médica y Administrativa, así como de la implementación y cumplimiento del plan estratégico y objetivos establecidos por el Directorio.
Directores	Responsables de la organización administrativa y actividad asistencial médica.
Gerentes	Líderes de las unidades de negocio administrativas compuestas por los equipos de operaciones, legal, finanzas, desarrollo, gestión de personas, tecnología, proyectos e infraestructura.
Coordinadores / Supervisores	Colaboradores responsables de la gestión, planificación y ejecución de las funciones y actividades correspondientes a unidades de negocio específicas en cada una de las sedes de la Clínica Nacional.
Personal Administrativo	Personal responsable del correcto funcionamiento de procesos administrativos y apoyo asistencial a las labores del equipo de la dirección médica.
Médicos	Responsables del diagnóstico, tratamiento y evaluación de los pacientes de la Clínica Nacional.
Enfermeros	Personal de soporte en las funciones y actividades dispuestas por los médicos.
Personal de soporte / tercerizado (limpieza, seguridad, etc.)	Personal externo a la compañía, encargados de tareas específicas de soporte en campos como la seguridad, limpieza, entre otros.

Tabla 2: Organigrama y roles del personal de la Clínica Nacional.

Fuente: elaboración propia.

Considerando los cargos previamente descritos, roles y su grado de responsabilidad e influencia, se ha elaborado la siguiente figura. Esta misma permite esclarecer los perfiles clave y habilitadores a considerar como parte la ejecución de un plan de comunicación interna.

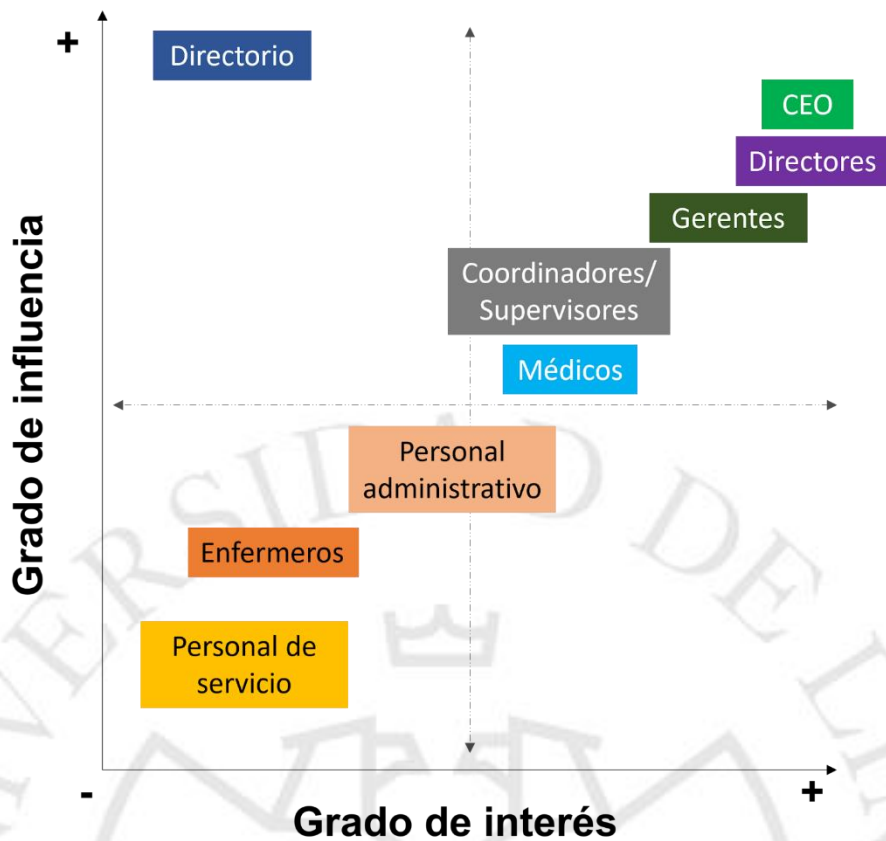


Figura 2: Mapa de públicos impactados según relevancia.

Fuente: elaboración propia.

2.4 Mapeo de conflictos

La Clínica Nacional actualmente se enfrenta a diversas problemáticas y obstáculos de carácter interno que involucran a su personal causando una resistencia al cambio y generando una desconexión tanto cultural como entre los propios equipos que impacta en diversas aristas del correcto desarrollo de procesos. Estas pueden originarse por diferentes motivos, los cuales deben ser propiamente identificados.

El principal conflicto se origina en la falta de coordinación y comunicación efectiva entre las Direcciones Médica y Administrativa, lo cual ha causado desacuerdos internos que afectan la calidad del servicio y la percepción de los pacientes y aseguradoras. Ante esto se ha propuesto la implementación de TECNA para mejorar la eficiencia, agilidad y coordinación de procesos. Sin embargo, esto se suma a una evidente desconexión entre la cultura y valores organizacionales por parte de los colaboradores y

una resistencia al cambio, particularmente para la adopción y capacitación en los ámbitos relacionados al proyecto TECNA.

De esta manera se han identificado las siguientes problemáticas y origen, enmarcadas en el aspecto general del conflicto.

Aspecto en conflicto	Problemáticas	Origen
Coordinación entre direcciones Médica y Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción negativa por parte de pacientes y aseguradoras que afecta la calidad del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflictos en el trabajo integrado de ambas direcciones. - Desconocimiento de procesos administrativos por parte del personal médico. - Ineficiente manejo del flujo de pacientes y documentación. - Persistencia de procesos antiguos e ineficientes que no han sido actualizados.
Implementación proyecto TECNA	<ul style="list-style-type: none"> - Resistencia a los cambios tecnológicos. - Quejas por el horario de entrenamiento para aprender el nuevo sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento de los beneficios de TECNA en las labores del día a día. - Percepción de incompatibilidad entre funciones/responsabilidades y horario de entrenamiento. - Falta de motivación del personal. - Desconfianza en la tecnología.
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Desconexión entre la cultura declarada (valores, misión y visión) y la cultura que realmente se vive en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento del personal de los valores organizacionales. - Personal no alineado, con poco o nulo engagement con la cultura. - Escasa implementación de medidas de recordación y conexión con la cultura.

Tabla 3: Relación de problemáticas identificadas y su causa-origen en la Clínica Nacional.

Fuente: elaboración propia.

2.5 Canales de comunicación

2.5.1 Mapeo de canales empleados

Como parte de todo esquema de comunicación interna de empresarial, se pueden identificar diversos canales, los cuales pueden ser de carácter oficial como no oficial.

Esto último se define como aquellos canales formales reconocidos por la organización y aquellos no reconocidos o informales respectivamente. Estos mismos tienen características propias y varían en cuanto al fin de su uso. A continuación, se detallan los canales de comunicación utilizados en la Clínica Nacional.

Canal	Público	¿Es oficial?
Intranet	Áreas centrales de la Clínica	Si
Workplace	Áreas centrales de la Clínica	Si
WhatsApp	Todos los colaboradores	No
Correo Electrónico	Todos los colaboradores	Si

Tabla 4: Canales de comunicación utilizados según público en la Clínica Nacional.

Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, podemos identificar el Intranet y Workplace. Ambas plataformas están disponibles en todas las áreas centrales de la compañía y son utilizadas como medios formales para la comunicación dentro de la organización. Estas mismas son consideradas canales formales y oficiales.

En segundo lugar, se encuentra WhatsApp. Este es el medio más eficaz para la comunicación entre los colaboradores. Esto es presumiblemente causado por el propio ritmo de trabajo del sector salud, así como el fácil y masivo acceso de cada colaborador al aplicativo móvil. Este no es reconocido como un canal oficial.

Por último, el Correo Electrónico es el canal oficial principal para todas las comunicaciones dentro de la organización. Todos los empleados tienen una dirección de correo asignada y se utiliza formalmente para la comunicación interna.

Teniendo en cuenta, entonces, esta identificación de canales podemos hacer una revisión sobre las características de cada uno de ellos empezando por el Intranet. Este canal no es tan accesible para todas las áreas de la clínica, pero está instaurado como el espacio que permite una comunicación estructurada y formal.

El correo electrónico y Workplace, por su parte, se caracterizan por su buena rapidez y accesibilidad, con un uso masivo, ya que todos los colaboradores cuentan con un correo corporativo. Además, cuenta también con un tono formal de comunicación.

Por último, el canal de WhatsApp tiene una gran capacidad para difundir rápidamente información y, en segundo lugar, un alto alcance y accesibilidad entre los colaboradores. Cabe destacar que, por la propia naturaleza del canal, este tiene la capacidad para llegar al total de colaboradores de la compañía sin importar su cargo o ubicación geográfica. La principal desventaja actual de este canal en la Clínica Nacional es su falta de formalidad y que, actualmente, no es reconocido como un canal oficial.

2.5.2 Canales de comunicación no empleados

Para que la comunicación interna sea eficaz, es fundamental que las empresas del sector salud cuenten con canales bien estructurados que se adapten a sus necesidades específicas. Estos canales permiten que la información circule de manera efectiva entre las distintas áreas, asegurando que todo el personal esté informado y pueda actuar en consecuencia. Aparte de los previamente revisados, los canales de comunicación no utilizados en la Clínica Nacional son:

Canal	Descripción
Murales físicos	Espacios físicos designados para difundir información impresa.
Reuniones multicanal	Espacios tanto físicos como virtuales para la asistencia y participación de todo el personal designado. Esenciales y aprovechables para difundir información general, planificar estrategias, etc.

Tabla 5: Canales de comunicación no utilizados en la Clínica Nacional.

Fuente: elaboración propia.

2.5.3 Posibles obstáculos y consecuencias

Aunque la comunicación interna es vital para el buen funcionamiento de las organizaciones de salud, también es un área donde pueden surgir numerosos problemas. Estos obstáculos pueden generar descoordinación entre los equipos, afectar la calidad del

servicio al paciente y reducir la eficiencia operativa. Los siguientes son los problemas más comunes que enfrentan las empresas del sector salud en relación con la comunicación interna.

Obstáculo	Consecuencia
Fragmentación de la información	En muchas organizaciones, los distintos equipos utilizan diferentes sistemas o canales, lo que provoca una fragmentación en el flujo de información. Esto puede llevar a que algunos empleados no reciban actualizaciones importantes o a que la información se pierda entre áreas
Falta de transparencia y retroalimentación	La falta de canales adecuados para que los empleados puedan expresar sus inquietudes o dar retroalimentación es un problema común. Esto puede generar frustración y desconexión, ya que el personal siente que su voz no es escuchada.
Sobrecarga de información	El entorno de trabajo en el sector salud es muy dinámico y puede generar una sobrecarga de información para los empleados. Si no se gestiona adecuadamente, esto puede llevar a que la información importante pase desapercibida o sea malinterpretada.

Tabla 6: Posibles obstáculos en la comunicación interna.

Fuente: Mozzaik 365.

2.6 Análisis FODA

El análisis FODA muestra que la Clínica Nacional tiene importantes fortalezas en cuanto a liderazgo, inversión en tecnología y un equipo médico sólido, pero enfrenta debilidades internas como la desconexión entre áreas y la resistencia al cambio. Las oportunidades externas en el sector salud, como la digitalización y el aumento de la demanda por servicios especializados de calidad, así como la creciente competencia internacional, pueden ser aprovechadas si la clínica mejora sus procesos rutinarios y su comunicación interna. Sin embargo, las amenazas como la competencia local y los posibles cambios regulatorios representan riesgos que deben ser gestionados con urgencia. El enfoque comunicativo debe centrarse en mejorar la cohesión interna, facilitar la adopción de innovaciones tecnológicas y alinear la cultura organizacional declarada con la cultura real para garantizar el éxito de la clínica en el futuro.

Análisis FODA	
Fortalezas (F)	Debilidades (D)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo en el sector y visión estratégica. 2. Inversión en innovaciones tecnológicas. 3. Staff médico experto y altamente capacitado. 4. Capacidad de inversión en comunicación. 5. Experiencia y amplia trayectoria con la próxima llegada del 60 aniversario. 6. Amplia oferta de servicios y especialidades. 7. Gran cobertura y moderna infraestructura. 8. Líderes motivados al cambio. 9. Existencia de una cultura declarada 10. Canales internos reconocidos 11. Buen posicionamiento y reputación a nivel internacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconexión entre la cultura real y la cultura declarada. 2. Falta de coordinación entre Áreas Médica y Administrativa. 3. Resistencia al cambio y adopción de nuevos procesos. 4. Uso de procesos anticuados que complican la gestión de pacientes. 5. Percepción negativa por parte de las aseguradoras y los pacientes ante la calidad del servicio. 6. Sentido de urgencia por nuevos cambios e implementaciones tecnológicas poco claro.
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor tendencia de la sociedad a la digitalización y al uso de apps. 2. Tendencias hacia la digitalización en el sector salud. 3. Crecimiento en la demanda de servicios médicos privados y especializados de alta calidad. 4. Crecimiento del sector salud. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gran número de competidores en el sector de salud privado. 2. Cambios regulatorios y políticos en el sector salud. 3. Impacto de la pandemia y otras crisis sanitarias. 4. Uso de plataformas digitales similares ya instauradas en la competencia.

Tabla 7: Análisis FODA.

Fuente: elaboración propia.

2.6.1 FODA cruzado

El FODA cruzado de la Clínica Nacional revela que, al capitalizar sus fortalezas y oportunidades, se puede implementar estrategias de comunicación efectivas que mejoren la adopción de nuevas tecnologías, fortalezcan la cohesión interna y optimicen el servicio al paciente. No obstante, se debe abordar sus debilidades internas, como la resistencia al cambio y la falta de integración entre direcciones, para mitigar las amenazas externas, como las quejas de pacientes y la competencia en el sector salud.

FODA cruzado	
FO (Fortalezas + Oportunidades)	DO (Debilidades + Oportunidades)
<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el liderazgo y la inversión tecnológica para posicionarse como referente en la digitalización del sector salud. (F1, F2, O1) • Canalizar la motivación de los líderes para implementar nuevos procesos tecnológicos. (F8, O1) • Utilizar la moderna infraestructura y el personal altamente capacitado para implementar nuevas tecnologías. (F2, F3, F7, O1) • Fortalecer la imagen y cultura en el marco del 60 aniversario consolidando su liderazgo para seguir expandiendo servicios médicos especializados en el sector. (F5, F6, O2) • Aprovechar la experiencia del personal médico y la capacidad de inversión para mantener el buen posicionamiento como una de las mejores clínicas a nivel internacional. (F2, F3, F4, O3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la tendencia hacia la digitalización para resolver problemas de procesos obsoletos y resistencia al cambio. (D3, D4, O1) • Usar el crecimiento del sector salud para mejorar la coordinación interna y solucionar fricciones entre áreas. (D2, O4) • Reforzar la cultura organizacional aprovechando el posicionamiento y reputación internacional. (D1, O3)
FA (Fortalezas + Amenazas)	DA (Debilidades + Amenazas)
<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la moderna infraestructura e inversiones en mejoras para contrarrestar la competencia en el sector. (F2, F7, A1, A5) • Utilizar el marco del 60 aniversario, liderazgo y capacidad de una comunicación efectiva para mejorar la percepción de los pacientes y aseguradoras sobre la calidad del servicio. (F1, F4, F5, F8, A2) • Mantener actualizado al capacitado personal médico para adoptar rápidamente la inversión en plataformas tecnológicas y nivelar la atención con la competencia que ya cuenta con sistemas instaurados. (F2, F3, A5) • Aprovechar la motivación de los líderes para prevenir un gran retraso en cuanto a las plataformas digitales de la competencia. (F8, A5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la falta de coordinación y resistencia interna para mitigar riesgos ante eventuales crisis sanitarias. (D2, D3, A4) • Agilizar la gestión de procesos y protocolos para cumplir normativas y evitar sanciones. (D2, A3) • Combatir la resistencia al cambio y desconexión cultural para evitar pérdida de pacientes ante el gran número de competidores en el mercado. (D1, D3, A1, A2) • Comunicar sentido de urgencia a toda la organización para combatir la resistencia al cambio y nivelar nuestras capacidades con la competencia. (D3, D6, A4)

Tabla 8: FODA cruzado.

Fuente: elaboración propia.

3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL

3.1 Delimitación del problema

Tomando en consideración el análisis previo sobre el estado actual de la Clínica Nacional, es fundamental desarrollar una propuesta comunicacional dirigida al personal administrativo y médico.

El principal problema que presenta la Clínica Nacional es la falta de trabajo coordinado entre las direcciones Médica y Administrativa, una situación que ha generado fricciones internas, quejas de pacientes y aseguradoras, y una baja eficiencia en los procesos de atención y gestión de citas, perjudicando la calidad del servicio y la percepción de la clínica.

Para abordar esto, los altos mandos de la Clínica Nacional, junto equipos tercerizados expertos, han desarrollado el proyecto TECNA. Este sistema pretende solucionar los problemas operativos en la coordinación de funciones del personal mediante la digitalización de procesos y una mayor integración del flujo de trabajo. Sin embargo, la introducción de TECNA ha traído consigo un nuevo reto: la resistencia al cambio y la adopción de esta nueva tecnología por parte de los colaboradores.

Esta resistencia puede manifestarse de diversas formas. En primer lugar, existe una resistencia tecnológica, ya que muchos empleados, tanto del área médica como administrativa, pueden no estar necesariamente familiarizados con el nuevo proyecto y tener cierta inseguridad sobre TECNA. Además, que algunos colaboradores pueden dudar de la eficacia del programa y seguir usando los procesos tradicionales, lo que aumenta su rechazo al cambio.

Otro factor importante que puede generar inconvenientes es la percepción de amenaza a la autonomía. Algunos profesionales, pueden sentir que la tecnología reemplaza su criterio y experiencia y no lo verán como una herramienta de complemento

de su trabajo. Esto puede ser evidente si no se resaltan los beneficios del sistema TECNA desde el comienzo.

Asimismo, puede existir la percepción de una carga de trabajo adicional. La capacitación y el tiempo que toma adaptarse a un nuevo sistema como TECNA pueden verse como una interrupción de las labores diarias, generando frustración y resistencia al cambio. Se puede tener la idea de que este cambio puede complicar, en lugar de simplificar, el día a día.

Finalmente, esta resistencia se ve amplificada por una desconexión entre la cultura real y la cultura declarada de la organización. Aunque la clínica promueve valores como el trabajo en equipo, la empatía y la innovación, entre otros; estos principios no siempre se reflejan en las dinámicas cotidianas del personal. La falta de alineación entre los valores proclamados y la experiencia diaria genera una menor disposición al cambio. Si los empleados perciben que los valores declarados no se aplican realmente, es más probable que resistan cualquier transformación organizacional, incluida la implementación de TECNA.

De esta manera, se define como objetivo principal **asegurar la correcta introducción, implementación y aceptación del proyecto TECNA para todos los colaboradores a nivel corporativo en todas las sedes de la Clínica Nacional**, abordando la resistencia al cambio y desconexión de la cultura organizacional.

Cabe destacar que, si bien la desconexión entre las áreas Médica y Administrativa se ha identificado como una problemática principal, esta será directamente atendida mediante el propio uso y funcionamiento de TECNA en la Clínica Nacional una vez esta tecnología se encuentre desplegada. Esto debido a que el objetivo de la plataforma es precisamente desarrollar un proceso único y conectado para todo personal, mitigando conflictos y problemas originados por una falta de trabajo coordinado.

Es por este motivo que el plan de comunicación propuesto se enfoca en asegurar la correcta implementación de TECNA de cara al público interno para lograr un cambio

ordenado y eficiente, tal y como se describe en el objetivo principal, y así impactar a su vez en la problemática descrita.

Para abordar los problemas descritos y lograr la consecución del objetivo principal se considera la generación de un plan de gestión del cambio con el fin de reducir la resistencia del personal a la adopción y capacitación en el uso de TECNA, comunicando los beneficios de la plataforma en las funciones y responsabilidades de los colaboradores, así como motivándolos a través del reconocimiento de sus logros.

Además, con el fin de reconectar al personal con la cultura organizacional y fortalecerla, el plan de gestión de cambio tendrá un enfoque relacionado con el fortalecimiento de la cultura. Esta misma buscará difundir los elementos propios de la cultura organizacional de la Clínica Nacional tales como los valores, misión y visión, comunicándolos de manera directa y clara y relacionándolos a las actividades del día a día.

El diseño de todas las acciones, contemplando la gestión del cambio, debe ser multicanal y de carácter tanto digital como físico. Además, todo se encuentra enmarcado en el 60 aniversario de la Clínica Nacional en el mes de diciembre del 2024 como eje central de comunicación.

3.2 Propuesta narrativa

La narrativa debe transmitir que TECNA representa una solución a los problemas del presente y un paso adelante hacia el futuro de la Clínica Nacional. El objetivo es hacer que su implementación no sea vista como un cambio tecnológico únicamente, sino como una oportunidad para mejorar integralmente la calidad del trabajo y la calidad en la atención y salud de los pacientes, marcando un nuevo hito en la historia de la organización que guiará el camino para los próximos años.

Tomando en consideración las diferentes problemáticas descritas, se puede identificar una necesidad latente o urgente, la cual corresponde a la unificación o coordinación de las áreas Médica y Administrativa para lograr un trabajo en equipo por un objetivo común. De la misma manera, los altos mandos de la organización sugieren

una transformación tanto tecnológica como de comportamiento que marcará un hito en la historia de la Clínica Nacional, tanto para el público interno como externo.

Partiendo de lo mencionado, teniendo en cuenta este sentido de urgencia descrito y considerando los principales elementos de la cultura interna en la Clínica Nacional, se seleccionan los conceptos de “unidad”, “innovación” y “transformación”. Para consolidar un motivo de campaña exitoso capaz de guiar la propuesta narrativa del plan de comunicación interna es vital considerar la construcción de un mensaje que unifique todos estos conceptos junto al sentido de urgencia de manera creativa y directa.

Por ende, la propuesta narrativa sobre la cual se enmarcarán todas las acciones del plan de gestión del cambio será **“Unidos hoy, por la clínica del mañana”** mediante un tono optimista y cercano. En esta se refleja un sentido de unidad, colaboración y transformación positiva para el bienestar colectivo de las áreas Médica y Administrativa, así como del público externo, de la cual se pueden desagregar diferentes mensajes específicos enfocados en diversos conceptos propios del motivo de campaña. Todo esto enmarcado en el contexto del 60 aniversario.

De esta manera, se busca generar un vínculo emocional a través de una serie de piezas que incluirán la participación de los propios colaboradores para lograr la máxima identificación posible del público objetivo, generando a su vez una conexión más fuerte y robusta entre ellos y la Clínica Nacional como empresa. Entre estas pueden encontrarse materiales y elementos como videos testimoniales, piezas de reconocimientos, espacios de relacionamiento y eventos, gráficas, entre otros, en los cuales siempre debe identificarse a colaboradores reales de ambas áreas de la organización, tanto Médica como Administrativa, simbolizando o escenificando gestos de unión y confraternidad.

Además, la propuesta narrativa mencionada tiene el valor y potencial de poder sostenerse en el tiempo, tanto en la duración no solo del plan de gestión del cambio, sino también de las etapas de mantenimiento, seguimiento y continuación de la campaña o campañas posteriores.

3.3 Plan de Gestión del Cambio

En cuanto al plan de gestión del cambio, es fundamental seguir un modelo predefinido para el correcto seguimiento y desarrollo de etapas del cambio en los colaboradores y, por ende, asegurar el éxito del mismo. Para esto, se toman en consideración los aportes de Kotter (2017) en cuanto a los ocho pasos que propone el autor para una eficiente gestión del cambio organizacional, siendo estos en orden: establecimiento de sentido de urgencia, formación de equipos comprometidos, creación de una visión compartida, comunicación, empoderamiento, reconocimiento a corto plazo, consolidación del cambio y, por último, introducción o formalización de nuevas estrategias, canales, acciones, etc.

De esta manera y tomando esta información en consideración, se alinean los objetivos, estrategias y acciones del plan propuesto con el modelo en cuestión, cubriendo todas las etapas del cambio tanto en la propuesta actual, así como en el mantenimiento y continuación de la campaña.

Cabe resaltar que la primera etapa mencionada es fundamental en el futuro éxito del proyecto. Este paso hace referencia a la necesidad de la transparencia de las problemáticas en la organización hacia los colaboradores, convenciéndolos con evidencia que el cambio es urgente y necesario. Es así como se puede involucrar a un gran número de personas hacia un objetivo común reduciendo posibles detractores y fricciones en los siguientes pasos del modelo.

3.3.1 Objetivos específicos del Plan de Gestión del Cambio

Para definir la estrategia de comunicación y plan a seguir, se plantearon los siguientes objetivos específicos, acompañados de sus respectivas metas esperadas.

Objetivos específicos	Metas
Reforzar el sentido de urgencia del cambio en todos los colaboradores y los beneficios de TECNA.	≥81% de colaboradores sienten la urgencia del cambio e identifican correctamente los beneficios de TECNA.
Motivar a los colaboradores a capacitarse y entrenarse en el uso de TECNA al reconocer sus logros y resultados.	≥81% de colaboradores se sienten valorados y reconocidos por su participación en las capacitaciones de TECNA.

Tabla 9: Objetivos específicos y metas del Plan de Gestión del Cambio.

Fuente: elaboración propia.

3.3.2 Estrategias y mensajes del Plan de Gestión del Cambio

Cada uno de los objetivos específicos propuestos se asocian a una serie de estrategias para definir cómo estas se llevarán a cabo. Asimismo, se relacionan los mensajes a comunicar, los cuales se construyen a partir de la propuesta narrativa tomando conceptos de cambio y transformación para alinearse al Plan de Gestión del Cambio.

Objetivos específicos	Estrategias	Mensajes clave
1. Reforzar el sentido de urgencia del cambio en todos los colaboradores y los beneficios de TECNA.	1.1 Aclarar y comunicar la necesidad y sentido de urgencia por la implementación de TECNA ante la situación de la clínica, reforzando los elementos de la cultura organizacional.	“¡Llegó la hora de innovar!”. “Unidos hoy, por la clínica del mañana”.
	1.2 Consolidar un equipo de trabajo de líderes en todos los niveles para motivar el cambio y establecer canales de comunicación y feedback.	“Con TECNA innovamos y crecemos a tu lado”. “Unidos hoy, por la clínica del mañana”
	1.3 Difundir los beneficios y el valor diferencial de TECNA.	“TECNA: Simplifica, conecta y transforma”. “Unidos hoy, por la clínica del mañana”.

	1.4 Sensibilizar a los colaboradores administrativos y personal médico sobre la relevancia de su trabajo.	“Un mañana mejor, empieza por nosotros”. “Unidos hoy, por la clínica del mañana”
2. Motivar a los colaboradores a capacitarse y entrenarse en el uso de TECNA al reconocer sus logros y resultados.	2.1 Crear un programa de reconocimientos corporativos.	“Tu esfuerzo es la clave de nuestra innovación”. “Unidos hoy, por la clínica del mañana”.

Tabla 10: Estrategias y mensajes del Plan de Gestión del Cambio.

Fuente: elaboración propia.



3.3.3 Matriz estratégica del Plan de Gestión del Cambio

Objetivo específico 1				Meta				
Reforzar el sentido de urgencia del cambio en todos los colaboradores y los beneficios de TECNA.				≥81% de colaboradores sienten la urgencia del cambio e identifican correctamente los beneficios de TECNA.				
Estrategia 1.1	Acción	Mensaje	Público Objetivo	Canal	Frecuencia	Indicador operativo	Indicador estratégico	Descripción
Aclarar y comunicar la necesidad y sentido de urgencia por la implementación de TECNA ante la situación de la clínica, reforzando los elementos de la cultura organizacional.	Reunión del CEO, directores y EXPERTMED con la gerencia de Gestión de Personas	“Llegó la hora de innovar y marcar un hito en nuestra historia”. “Unidos hoy, por la clínica del mañana”.	Supervisores, jefes y gerente de Gestión de Personas	Virtual	Única vez	Número de asistentes	Medición de la comprensión sobre la problemática actual y el sentido de urgencia de cambio.	Se organizará una reunión virtual con los líderes de la gerencia de Gestión de Personas donde se comunicará claramente la urgencia de la implementación de TECNA y plan de acciones y definir responsables.
	Creación de un número WhatsApp corporativo	“Bienvenido al nuevo canal oficial de la Clínica Nacional. “Unidos hoy, por la clínica del mañana”.	Gerencia de Gestión de Personas	WhatsApp	Única vez	Cantidad de números telefónicos asociados	Porcentaje de colaboradores que están familiarizados con información clave compartida por	Se habilitará un número para obtener un WhatsApp corporativo y así, oficializar este canal.

	<p>Creación de una comunidad y grupos internos en WhatsApp</p>	<p>“¡Únete a nuestra comunidad de WhatsApp y sé parte de nuestra transformación! Creamos este espacio pensando en ti y mantenernos conectados con todas las novedades e información de la Clínica Nacional”. “Unidos hoy, por la clínica del mañana”.</p>	<p>Todo el personal</p>	<p>WhatsApp</p>	<p>Única vez</p>	<p>Porcentaje de colaboradores presentes en la comunidad</p>	<p>WhatsApp y ratio de interacciones en la comunidad.</p>	<p>Se creará una comunidad en WhatsApp para que todos los colaboradores puedan revisar los beneficios de TECNA en la clínica.</p>
	<p>Mensaje de bienvenida en la comunidad de Whatsapp</p>	<p>“Te presentamos nuestra ‘Comunidad Clínica Nacional’ para que conozcas todo lo que debes saber sobre nosotros y estar más conectados que nunca”.</p>	<p>Todo el personal</p>	<p>WhatsApp</p>	<p>Única vez</p>	<p>Número de vistas</p>		<p>Se enviará un mensaje de bienvenida a todos los contactos agregados a la comunidad de la Clínica Nacional para presentarles el nuevo espacio de comunicación corporativo.</p>

		“Unidos hoy, por la clínica del mañana”.						
	Publicación de un video corto de intriga / expectativa con el CEO	“Llegó la hora de innovar. Pronto conocerás cómo empezamos un nuevo capítulo en nuestra historia”.	Todo el personal	WhatsApp, Mail, Workplace,	Única vez	Número de reproducciones	Porcentaje de colaboradores alcanzados por la campaña de intriga que han desarrollado un sentido de expectativa	Se producirán materiales visuales generando expectativa por la llegada de un gran cambio en la historia de la Clínica Nacional, haciendo referencia a TECNA.
	Publicación de la pieza gráfica de intriga / expectativa	“Unidos hoy, por la clínica del mañana”.	Todo el personal	WhatsApp, Mail, Workplace, murales físicos	Única vez	Número de aperturas		
	Transmisión en vivo del CEO	“¡Cuando innovamos juntos, crecemos juntos! Conéctate y conversa con nuestro CEO para descubrir cómo marcamos un nuevo hito en nuestra historia. Además, responderá todas tus dudas y preguntas”.	Todo el personal	Workplace	Única vez	Número de asistentes conectados	Número de dudas resueltas	Se organizará un live en la plataforma de Workplace donde el CEO de la clínica comunicará la situación y problemática actual y necesidad de cambio. Además, anunciará TECNA, así como sus beneficios para todo el equipo. Por último, podrá responder cualquier tipo de duda directamente de los colaboradores.

		“Unidos hoy, por la clínica del mañana”.						
	Publicación de la transmisión en vivo	“¿Te lo perdiste? Ingresa aquí y descubre cómo todos seremos parte de un nuevo capítulo en nuestra historia gracias a TECNA. “Unidos hoy, por la clínica del mañana”.	Todo el personal	WhatsApp, Mail, Intranet, Workplace	Única vez	Número de reproducciones		Se difundirá el video del live realizado en los principales canales de la clínica.
	Visita del CEO y directores a las sedes de la clínica	“¡Empezamos con nuestras giras! Acompaña a nuestro CEO y directores en este espacio de transformación y unidos daremos el siguiente paso en nuestra historia”. “Unidos hoy, por	CEO, directores y coordinadores de RRHH en sedes	Presencial	Semanal	Porcentaje de colaboradores presentes en las visitas	Nivel de satisfacción con la información compartida y sentido de involucramiento en los colaboradores para los objetivos descritos por el CEO.	El CEO se mostrará cercano y visitará cada sede de la Clínica Nacional para responder, personalmente, sobre el uso de TECNA.

		la clínica del mañana”.						
	Difusión de un brochure informativo	“Acompáñanos en el camino de la innovación. Conoce cómo será nuestro futuro gracias a ti”. “Unidos hoy, por la clínica del mañana”	Personal administrativo y médico de cada sede	Físico	Única vez	Número de brochures entregados		Difusión de brochure informativo que contiene información general de la Clínica y mensajes clave comentados por el CEO sobre TECNA y se entregará a la par de las visitas del CEO y los directores en las diferentes sedes de la Clínica Nacional.
	Envío de encuestas de evaluación	“¡Tu opinión es importante para nosotros! Completa esta encuesta en menos de 1 minuto y sigue formando parte del cambio.” “Unidos hoy, por la clínica del mañana”	Todo el personal	Virtual	Única vez	Porcentaje de respuestas	Porcentaje de nivel de entendimiento, involucramiento y satisfacción.	Se enviará una encuesta de evaluación al personal con el fin de obtener KPIs específicos sobre su entendimiento, involucramiento y satisfacción de acuerdo al objetivo correspondiente.
Estrategia 1.2	Acción	Mensaje	Público Objetivo	Canal	Frecuencia	Indicador operativo	Indicador estratégico	Descripción

<p>Consolidar un equipo de trabajo de líderes en todos los niveles para motivar el cambio y establecer canales de comunicación y feedback.</p>	<p>Creación del Comité de Cambio</p>	<p>“¡Bienvenido a nuestro Comité! Contamos contigo para conectarnos en un solo equipo. “Unidos hoy, por la clínica del mañana”</p>	<p>Colaboradores seleccionados en cargos de liderazgo</p>	<p>Virtual</p>	<p>Única vez</p>	<p>Número de líderes seleccionados</p>	<p>Nivel de entendimiento y compromiso del cambio de líderes en el Comité</p>	<p>Se creará un grupo especializado integrado por los colaboradores más identificados con la clínica para promover el cambio hacia TECNA.</p>
	<p>Reunión con los líderes de la clínica</p>	<p>“¡Únete a nuestras sesiones para líderes, donde te contaremos todo sobre nuestros avances y objetivos! Recuerda que tu rol como líder es fundamental para conectar a nuestro equipo y lograr el cambio. “Con TECNA innovamos y crecemos a tu lado”.</p>	<p>CEO, directores y gerentes</p>	<p>Virtual</p>	<p>Semanal</p>	<p>Número de asistentes</p>	<p>Feedback semanal y reporte de avances y mejoras</p>	<p>Los altos mandos de la clínica se reunirán para revisar avances y dar feedback de lo hecho cada semana.</p>

		“Unidos hoy, por la clínica del mañana”						
	Creación de una guía para los líderes	“¡Trabajemos juntos y conectemos a nuestros equipos! Encuentra en nuestra Guía del Líder toda la información necesaria para compartir con tu equipo sobre los recientes cambios hacia un futuro mejor para todos. “Con TECNA innovamos y crecemos a tu lado”. “Unidos hoy, por la clínica del mañana”	Directores y gerentes	Mail	Única vez	Número de aperturas	-	Los líderes tendrán una guía especial acerca de las novedades y los grandes cambios que se vienen gracias a TECNA.
	Creación de equipo	¡Hola, [Nombre]! Sabemos que eres una pieza	Colaboradores seleccionados	Virtual	Única vez	Número de colaboradores seleccionados	Nivel de entendimiento y compromiso del	Se creará un grupo de “embajadores” o motivadores del cambio

<p>extendido al Comité</p>	<p>muy importante en el equipo y queremos contar contigo para ser nuestro embajador de la innovación. “Con TECNA innovamos y crecemos a tu lado”. “Unidos hoy, por la clínica del mañana</p>	<p>en todos los niveles</p>				<p>cambio del equipo extendido en el Comité</p>	<p>constituido por colaboradores que cumplan el perfil. Deben ser personas respetadas, líderes de opinión, etc de la Clínica sin importar su cargo. Estos serán seleccionados por cada miembro del comité.</p>
<p>Reuniones 1x1 del equipo extendido con sus respectivos responsables del Comité de Cambio</p>	<p>¡Hola, [Nombre]! Te esperamos en este encuentro con los líderes donde conocerás más acerca de nuestro plan hacia el futuro. “Con TECNA innovamos y crecemos a tu lado”. “Unidos hoy, por la clínica del mañana”</p>	<p>Equipo extendido</p>	<p>Virtual</p>	<p>Quincenal</p>	<p>Número de asistentes</p>		<p>Cada líder del Comité se reunirá con sus respectivos embajadores a cargo para comunicar su función y expectativa, así como hacer un seguimiento de inquietudes o insights del personal identificados por el embajador.</p>

	Creación de un foro sobre preguntas acerca de TECNA	“¡Tienes el rol más importante de esta innovación! Conecta con nuestro equipo especializado y déjanos tus dudas o consultas sobre los recientes cambios en este nuevo espacio. Con TECNA innovamos y crecemos a tu lado”. “Unidos hoy, por la clínica del mañana”	Supervisores para abajo	Intranet	Única vez	Número de preguntas y comentarios en el site	-	Se hará una publicación incentivando a que los colaboradores puedan dar su feedback y dar sus inquietudes.
	Integración de todo el personal al grupo de la comunidad de WhatsApp	“¡Conoce a nuestro Comité de Cambio! Ellos te ayudarán en nuestro camino hacia un mejor futuro para todos. Escanea el QR y únete al cambio. Con TECNA	Todo el personal	WhatsApp	Única vez	Número de colaboradores presentes en la comunidad	Porcentaje de colaboradores que están familiarizados con información clave compartida por WhatsApp y ratio de interacciones en la comunidad.	Se creará otro grupo dentro de la comunidad para escuchar dudas y comentarios sobre TECNA.
	Elaboración de la gráfica sobre el Comité de Cambio	“¡Conoce a nuestro Comité de Cambio! Ellos te ayudarán en nuestro camino hacia un mejor futuro para todos. Escanea el QR y únete al cambio. Con TECNA	Todo el personal	WhatsApp, Mail, Workplace, murales físicos	Única vez	Número de escaneos de QR	Número de nuevos ingresos a la comunidad	Se mostrará un afiche en el que todo el personal podrá ver quiénes son los embajadores y podrán entrar al grupo en la comunidad en WhatsApp.

		innovamos y crecemos a tu lado. “Unidos hoy, por la clínica del mañana”						
Reuniones de actualización permanentes entre equipos		“¡Cuándo estamos conectados logramos grandes resultados! Con TECNA innovamos y crecemos juntos. “Unidos hoy, por la clínica del mañana”	Supervisores para abajo	Presencial	Semanal	Porcentaje de colaboradores presentes en las reuniones	Nivel de entendimiento y compromiso del equipo según áreas de supervisión	Se darán reuniones cortas para informar sobre los cambios y novedades.
Envío de encuestas de evaluación		“¡Tu opinión es importante para nosotros! Completa esta encuesta en menos de 1 minuto y sigue formando parte del cambio.”	Todo el personal	Virtual	Única vez	Porcentaje de respuestas	Porcentaje de nivel de entendimiento, involucramiento y satisfacción.	Se enviará una encuesta de evaluación al personal con el fin de obtener KPIs específicos sobre su entendimiento, involucramiento y satisfacción de acuerdo con el objetivo correspondiente.

Estrategia 1.3	Acción	Mensaje	Público Objetivo	Canal	Frecuencia	Indicador operativo	Indicador estratégico	Descripción
Difundir los beneficios y el valor diferencial de TECNA.	Anuncio y despliegue del programa de capacitaciones virtuales hacia el personal de la clínica	“En la Clínica Nacional nos importa tu crecimiento y el bienestar de nuestros pacientes. Conéctate a nuestras capacitaciones en el uso de TECNA y transforma el futuro de la salud para todos”. “Unidos hoy, por la clínica del mañana”	Todo el personal	Virtual	Diario por 6 semanas	Número de colaboradores aprobados	Número de colaboradores aprobados y puntajes alcanzados	Se realizarán capacitaciones semanales en grupos hacia todo el personal para que puedan aprender a usar TECNA y se pueda resolver sus dudas sobre la plataforma.
	Lanzamiento de video presentación de TECNA y anuncio de su	“TECNA es mucho más que tecnología. Es una herramienta diseñada para	Todo el personal	WhatsApp, Mail, Intranet, Workplace	Única vez	Número de reproducciones	Valoración de respuestas e interacciones de acuerdo a	Este vídeo corporativo presentará a TECNA hacia todo el personal en los diferentes canales de

	fecha de implementación.	integrar nuestro trabajo, mejorar nuestros procesos y ofrecer una atención aún más rápida y eficiente. TECNA: simplifica, conecta y transforma”. “Unidos hoy, por la clínica del mañana”					promotores y detractores.	comunicación de la clínica.
	Publicación de las capacitaciones en el Intranet	“¿Quieres reforzar algún tema sobre TECNA? Revisa las grabaciones y sigamos innovando”. “Unidos hoy, por la clínica del mañana”	Todo el personal	Intranet	Quincenal	Número de visualizaciones	Número de colaboradores aprobados y puntajes alcanzados	Se publicarán las grabaciones de las capacitaciones en el Intranet para uso de todo el personal.
	Diseño de un folleto con información	“¡El futuro llegó! Conoce a TECNA y sus	Todo el personal	Impresión en físico	Única vez	Número de QR´s descargados	Nivel de entendimiento y compromiso del	El personal podrá recoger folletos sobre el uso de TECNA y poder

	general y específica enfocado a los beneficios sobre TECNA	grandes beneficios”. “Unidos hoy, por la clínica del mañana”					cambio de todo el equipo	revisarlos en cualquier momento del día
	Difusión de un manual de uso sobre TECNA	“Conoce todos los detalles para el uso de TECNA en nuestro manual y transforma nuestro futuro. TECNA: simplifica, conecta y transforma”. “Unidos hoy, por la clínica del mañana”	Todo el personal	Intranet	Única vez	Total de descargas del manual		Se diseñará una guía informativa y didáctica donde el personal podrá revisar el manual de uso de TECNA.
	Envío de encuestas de evaluación	“¡Tu opinión es importante para nosotros! Completa esta encuesta en menos de 1 minuto y sigue formando parte del cambio.”	Todo el personal	Virtual	Única vez	Porcentaje de respuestas	Porcentaje de nivel de entendimiento, involucramiento y satisfacción.	Se enviará una encuesta de evaluación al personal con el fin de obtener KPIs específicos sobre su entendimiento, involucramiento y satisfacción de acuerdo con el objetivo correspondiente.

Estrategia 1.4	Acción	Mensaje	Público Objetivo	Canal	Frecuencia	Indicador operativo	Indicador estratégico	Descripción
Sensibilizar a los colaboradores administrativos y personal médico sobre la relevancia de su trabajo.	Integración de todo el personal al grupo correspondiente en la comunidad de WhatsApp	“Un mañana mejor, empieza por nosotros”. “Unidos hoy, por la clínica del mañana”	Todo el personal	WhatsApp	Única vez	Porcentaje de colaboradores presentes en la comunidad	Porcentaje de colaboradores que están familiarizados con información clave compartida por WhatsApp y ratio de interacciones en la comunidad	Se crearán grupos dentro de la comunidad para conectar a todos los colaboradores con todas las áreas de la clínica.
	Difusión del boletín de noticias sobre la Clínica	“Conoce todas las novedades de nuestro equipo y construyamos un mejor futuro para todos. Un mañana mejor, empieza por nosotros”.	Todo el personal	WhatsApp, Mail	Semanal	Número de aperturas	Valoración de respuestas e interacciones de acuerdo a promotores y detractores.	Cada semana se actualizará con las novedades y hechos más importantes dentro del personal de la Clínica.

		“Unidos hoy, por la clínica del mañana”						
Diseño de piezas gráficas sobre la importancia del trabajo del personal médico y administrativo	“Juntos creamos un entorno donde cada área suma para alcanzar un objetivo común: la salud y el bienestar de nuestros pacientes. Conoce más en el QR. Un mañana mejor, empieza por nosotros”. “Unidos hoy, por la clínica del mañana”	Todo el personal	Murales físicos	Mensual	Número de QR´s descargados	Porcentaje de colaboradores que están familiarizados con información clave compartida por WhatsApp y ratio de interacciones en la comunidad	Se diseñarán diversos afiches resaltando la labor de cada una de las áreas y la importancia de la unidad.	
Difusión de videos testimoniales	“¡El cambio empieza por nosotros! Conoce cómo aporta cada miembro del equipo”. “Unidos hoy, por la clínica del mañana”	Todo el personal	WhatsApp, Mail, Intranet, Workplace	Mensual	Número de reproducciones	Valoración de respuestas e interacciones de acuerdo a promotores y detractores.	Diferentes colaboradores cuentan y resaltan la importancia de sus funciones.	

	Envío de encuestas de evaluación	“¡Tu opinión es importante para nosotros! Completa esta encuesta en menos de 1 minuto y sigue formando parte del cambio.” “Unidos hoy, por la clínica del mañana”	Todo el personal	Virtual	Única vez	Porcentaje de respuestas	Porcentaje de nivel de entendimiento, involucramiento y satisfacción.	Se enviará una encuesta de evaluación al personal con el fin de obtener KPIs específicos sobre su entendimiento, involucramiento y satisfacción de acuerdo con el objetivo correspondiente.
Objetivo específico 2				Meta				
Motivar a los colaboradores a capacitarse y entrenarse en el uso de TECNA al reconocer sus logros y resultados				≥81% de colaboradores se sienten valorados y reconocidos por su participación en las capacitaciones de TECNA.				
Estrategia 2.1	Acción	Mensaje	Público Objetivo	Canal	Frecuencia	Indicador operativo	Indicador estratégico	Descripción
Crear un programa de	Diseño de mockups para merchandising	“Tu esfuerzo es la clave de nuestra innovación”.	Imprenta externa	Virtual	Única vez	Cantidad de materiales de merchandising	-	Se creará diversos diseños para el merchandising que se entregará.

reconocimientos corporativos.		“Unidos hoy, por la clínica del mañana”						
	Entrega de diplomas de reconocimiento	“¡Felicitaciones por este gran logro! En la Clínica Nacional valoramos y reconocemos tu esfuerzo para construir un mejor futuro para todos. ¡Te invitamos a compartir tu diploma y reconocimiento en tus redes personales!”	Personal que ha completado su programa de capacitaciones	Mail	Semanalmente hasta que acaben las capacitaciones	Número de colaboradores que han sido reconocidos	Número de colaboradores aprobados y puntajes alcanzados	Se diseñarán diplomas de reconocimiento (firmadas por el CEO) hacia el personal que haya asistido a todas las capacitaciones.
	Entrega de una carta del CEO	“Unidos hoy, por la clínica del mañana”.	Personal que ha completado su programa de capacitaciones	Mail	Quincenal	Porcentaje del personal que ha sido reconocido		Se diseñará una carta de agradecimiento por parte del CEO hacia el personal que haya asistido a todas las capacitaciones.
	Diseño de gráficas de agradecimiento y reconocimiento	“¡Agradecemos y valoramos el esfuerzo de nuestro equipo para construir un mejor futuro para	Todo el personal	WhatsApp, Mail, Workplace, Murales físicos	Quincenal	Número de visualizaciones	Valoración de respuestas e interacciones de acuerdo a promotores y detractores.	Se mostrarán reconocimientos públicos hacia los colaboradores que hayan asistido a todas las capacitaciones.

		<p>todos! Conoce a todos nuestros colaboradores destacados por su participación y aprendizaje en las capacitaciones del uso de TECNA”.</p> <p>“Unidos hoy, por la clínica del mañana”</p>						
	<p>Entrega de merchandising exclusivo más una tarjeta de agradecimiento</p>	<p>“¡Gracias por construir un mejor futuro para todos!” Tu esfuerzo es la clave de nuestra innovación.</p> <p>“Unidos hoy, por la clínica del mañana”</p>	<p>Personal que ha completado su programa de capacitaciones</p>	<p>Físico</p>	<p>Quincenal</p>	<p>Porcentaje del personal que ha sido reconocido</p>	<p>Número de colaboradores aprobados y puntajes alcanzados</p>	<p>Se regalará merchandising de la clínica junto con una tarjeta de agradecimiento por asistir a las capacitaciones</p>
	<p>Envío de encuestas de evaluación</p>	<p>“¡Tu opinión es importante para nosotros! Completa esta encuesta en</p>	<p>Todo el personal</p>	<p>Virtual</p>	<p>Única vez</p>	<p>Porcentaje de respuestas</p>	<p>Porcentaje de nivel de entendimiento, involucramiento y satisfacción.</p>	<p>Se enviará una encuesta de evaluación al personal con el fin de obtener KPIs específicos sobre su entendimiento,</p>

		menos de 1 minuto y sigue formando parte del cambio.” “Unidos hoy, por la clínica del mañana”						involucramiento y satisfacción de acuerdo con el objetivo correspondiente.
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 11: Matriz estratégica del Plan de Gestión del Cambio.

Fuente: elaboración propia.



3.4 Complemento y mantenimiento de la propuesta

3.4.1 Evaluación de resultados

Como parte de la evaluación de resultados para medir la efectividad del plan de gestión del cambio, se han delimitado diferentes puntos en el cronograma para realizar el envío de encuestas de evaluación y satisfacción a todos los colaboradores de la Clínica Nacional. De esta manera, se podrá hacer un seguimiento mediante indicadores sobre la aceptación del proyecto, comprensión y entendimiento del mismo, así como también de la gestión del equipo responsable de la comunicación interna en diversos puntos a lo largo del desarrollo de acciones. Asimismo, facilitará la evaluación de resultados a mediano y largo plazo.

El objetivo de estas es recibir feedback de los colaboradores en diversas temáticas y ejes en momentos clave de la propuesta, siendo uno de estos a la mitad del avance de acciones y el segundo al finalizar. Con esta información, el equipo responsable y los líderes tendrán la capacidad de ajustar, corregir, reforzar o modificar ciertas áreas específicas de la comunicación interna sobre la marcha, así como obtener data de valor para el seguimiento de indicadores estratégicos y medición final posterior a la campaña.

Estos resultados deben tomarse como referencia para futuras oportunidades, manteniendo un estándar base de calificación y aprendizajes clave para mejorar la efectividad de la ejecución de propuestas.

3.4.2 Seguimiento y continuación de la propuesta

En cuanto al complemento a la propuesta realizada, se sugiere trabajar de la mano y en coordinación constante con la gerencia de Gestión de Personas enfocados específicamente en la celebración del 60 aniversario de la Clínica Nacional.

El plan de comunicación interna propuesto coincide con el contexto del aniversario y toma elementos de este para la construcción de la propuesta narrativa en función de diversas unidades conceptuales. Estas se identifican en los términos de unidad,

transformación y cambio dirigidos hacia un nuevo futuro marcando un hito en la trayectoria de la Clínica Nacional. Esto con el fin de aprovechar el contexto para potenciar la comunicación y construcción de vínculos con el personal.

Sin embargo, como parte del desarrollo natural de acciones de comunicación en el transcurso del año natural, es fundamental considerar la ejecución de un plan de comunicaciones específico para celebrar el 60 aniversario. Este mismo se debería encontrar bajo la responsabilidad del equipo de Gestión de Personas, quienes desarrollarán las propuestas, activaciones, eventos internos, mensajes, etc correspondientes.

Considerando que esto será un plan paralelo a la propuesta de Gestión del Cambio, sugerimos cumplir un rol de soporte en la planificación de aniversario y mantenerlos informados y participantes de la misma. De esta manera, podemos mantener un trabajo articulado, coordinado y unificado de cara al público interno, facilitando herramientas, materiales, ideas, etc. que nos permitan seguir posicionando TECNA en los colaboradores.

Cabe destacar que la celebración de aniversario propiamente no es parte de la propuesta de Gestión del Cambio, ya que su finalidad no se relaciona o influye en la consecución del objetivo principal planteado, el cual es asegurar la correcta introducción, implementación y aceptación de TECNA a nivel corporativo. El aniversario es un contexto que sirve de impulso, pero su celebración propiamente dicha se identifica como un plan complementario a cargo de otro equipo responsable.

Por otro lado, en cuanto al mantenimiento de la propuesta, se espera que las estrategias y mensajes planteados sirvan de guía o marco de referencia para futuras casos y planes de manera que se mantenga una comunicación alineada y consistente a lo largo de un periodo considerable de tiempo.

Asimismo, se propone sostener en el tiempo ciertas acciones estratégicas para convertirlas en rituales de la comunicación interna de la Clínica Nacional y establecerlas como prácticas estandarizadas y bien posicionadas. Esto con el fin de utilizarlos como espacios de referencia para diversas temáticas y necesidades venideras. Estas

corresponden a las acciones de transmisiones en vivo del CEO para comunicar estado de resultados, objetivos y feedback; publicación de grabaciones de las transmisiones en vivo; reuniones entre líderes de la organización para cascadeo de información relevante o clave; reuniones semanales de supervisores con sus equipos antes del inicio de labores y boletines semanales de noticias de la compañía.

Además de todo lo mencionado anteriormente, es importante resaltar que, como parte de la proyección a futuro de la comunicación de TECNA, se debe considerar el desarrollo de un plan de comunicación externo para el lanzamiento de la plataforma al público en general. En otras palabras, será necesario en adelante trabajar en el desarrollo y ejecución de la comunicación considerando a los pacientes actuales y potenciales como público objetivo.

Considerando esto, se sugiere que el lanzamiento oficial de TECNA sea en la segunda semana de enero. Se plantea la realización de activaciones y la entrega de un kit de merchandising a todos los colaboradores de todas las sedes de la Clínica Nacional. A su vez, se debe dar aviso de la implementación de este nuevo sistema en todos los canales oficiales de la institución, con mensajes unificados sobre el lanzamiento de TECNA.

Por otro lado, se busca darle un seguimiento a las acciones implementadas en este tiempo de prelanzamiento para que puedan consolidarse o, en todo caso, mejorarse de acuerdo a las opiniones de los colaboradores emitidas gracias a las encuestas de satisfacción hacia el nuevo sistema de TECNA. A su vez, se debe considerar el constante monitoreo de todo el plan estratégico y se sugiere crear un nuevo plan de comunicación interna, teniendo en cuenta, este nuevo paso hacia el futuro que da la Clínica Nacional.

Estas nuevas propuestas y mantenimiento requerirán de un esfuerzo coordinado y unificado entre gerencias y equipos de trabajo internos, así como del compromiso de los líderes para mantener actualizados todos los procesos de trabajo, experiencia del colaborador, experiencia del consumidor final y posicionamiento de la marca en el mercado.

En cuanto a la medición de los resultados, pueden estandarizarse las encuestas de satisfacción propuestas como una guía base para la recolección de KPIs e insights

clave. Además, será fundamental mantener los espacios de feedback con el personal y seguir invirtiendo tanto en recursos como en esfuerzos para que la comunicación de la Clínica Nacional sea siempre de doble vía teniendo como principios clave la transparencia de la información, la horizontalidad de la comunicación y el reconocimiento y valoración del personal.



3.5 Gantt de la propuesta

Objetivo específico 1: Reforzar el sentido de urgencia del cambio en todos los colaboradores y los beneficios de TECNA	Setiembre		Octubre				Noviembre				Diciembre			
Estrategia 1.1: Aclarar y comunicar la necesidad y sentido de urgencia por la implementación de TECNA ante la situación de la clínica, reforzando los elementos de la cultura organizacional	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Reunión del CEO, directores y EXPERTMED con la gerencia de Gestión de Personas														
Creación de un número WhatsApp corporativo														
Creación de una comunidad y grupos internos en WhatsApp														
Envío de mensaje de bienvenida a la comunidad de Whatsapp														
Publicación de un video corto de intriga / expectativa con el CEO														
Publicación de la pieza gráfica de intriga / expectativa														
Transmisión en vivo del CEO														
Publicación de la transmisión en vivo														
Visita del CEO y directores a las sedes de la clínica														
Difusión de Brochure informativo														
Envío de encuestas de evaluación														
Estrategia 1.2: Consolidar un equipo de trabajo de líderes en todos los niveles para motivar el cambio y establecer canales de comunicación y feedback	Setiembre		Octubre				Noviembre				Diciembre			

	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Creación del Comité de Cambio														
Reunión con los líderes de la clínica														
Creación de una guía para los líderes														
Creación de equipo extendido al Comité														
Reuniones 1x1 del equipo extendido con sus respectivos responsables del Comité de Cambio														
Creación de un foro sobre preguntas acerca de TECNA														
Integración de todo el personal al grupo de la comunidad de WhatsApp														
Elaboración de la gráfica sobre el Comité de Cambio y canal de contacto														
Reuniones de actualización permanentes entre equipos														
Envío de encuestas de evaluación														
	Setiembre		Octubre				Noviembre				Diciembre			
Estrategia 1.3: Difundir los beneficios y el valor diferencial de TECNA	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Anuncio y despliegue del programa de capacitaciones virtuales hacia el personal de la clínica														
Lanzamiento de video presentación de TECNA y anuncio de su fecha de implementación														
Publicación de las capacitaciones en el Intranet														

Diseño de un folleto con información general y específica enfocado en los beneficios sobre TECNA														
Difusión de un manual de uso sobre TECNA														
Envío de encuestas de evaluación														
	Setiembre		Octubre				Noviembre				Diciembre			
Estrategia 1.4: Sensibilizar a los colaboradores administrativos y personal médico sobre la relevancia de su trabajo	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Integración de todo el personal al grupo correspondiente en la comunidad de WhatsApp														
Difusión del boletín de noticias sobre la Clínica														
Diseño de piezas gráficas sobre la importancia del trabajo del personal médico y administrativo														
Difusión de videos testimoniales														
Envío de encuestas de evaluación														
	Setiembre		Octubre				Noviembre				Diciembre			
Objetivo específico 2: Motivar a los colaboradores a capacitarse y entrenarse en el uso de TECNA al reconocer sus logros y resultados	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Estrategia 2.1: Crear un programa de reconocimientos corporativos	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Diseño de materiales de reconocimiento														
Entrega de diplomas de reconocimiento														
Entrega de una carta del CEO														

3.6 Presupuesto

Objetivo específico 1					
Reforzar el sentido de urgencia del cambio en todos los colaboradores y los beneficios de TECNA					
Estrategia 1.1	Acciones	Detalle	Cantidad	Precio unitario	Costo total
Aclarar y comunicar la necesidad y sentido de urgencia por la implementación de TECNA ante la situación de la clínica, reforzando los elementos de la cultura organizacional.	Reunión del CEO, directores y EXPERTMED con la gerencia de Gestión de Personas	Reunión Virtual	1	S/.0	S/.0
	Creación de un número de WhatsApp corporativo	Virtual por parte de la Gerencia de Gestión de Personas	1	S/.0	S/.0
	Creación de una comunidad y grupos internos en WhatsApp	Virtual por parte de la Gerencia de Gestión de Personas	1	S/.0	S/.0
	Envío de mensaje de bienvenida a la comunidad de WhatsApp	Virtual	1	S/.0	S/.0
	Publicación de un video corto de intriga / expectativa con el CEO	Contratación de editor freelance x día	3	S/.100	S/.300
	Publicación de la pieza gráfica de intriga / expectativa	Post virtual	1	S/.0	S/.0
	Transmisión en vivo del CEO	Reunión Virtual	1	S/.0	S/.0

	Publicación de la transmisión en vivo	Post virtual	1	S/.0	S/.0
		Traslado del personal a cada sede	9	S/.25	S/.225
	Visita del CEO y directores a las sedes de la clínica	Viáticos x 3 días	9	S/.50	S/.450
	Difusión de un brochure informativo	Impresión de brochures (A5, couché 300 grs, mate, full color, tira y retira)	3000	S/.4,50	S/.13.500
	Envío de encuestas de evaluación	Virtual	1	S/.0	S/.0
Estrategia 1.2	Acciones	Detalle	Cantidad	Precio unitario	Costo total
Consolidar un equipo de trabajo de líderes en todos los niveles para motivar el cambio y establecer canales de comunicación y feedback	Creación del Comité de Cambio	Reunión Virtual	1	S/.0	S/.0
	Reunión con los líderes de la clínica	Reunión Virtual	11	S/.0	S/.0
	Creación de una guía para los líderes	Documento virtual (PDF)	1	S/.0	S/.0
	Creación del equipo extendido al Comité	Mail	1	S/.0	S/.0
	Reunión 1x1 del equipo extendido con sus respectivos responsables del Comité de Cambio	Reunión virtual	5	S/.0	S/.0
	Creación de un foro sobre preguntas acerca de TECNA	Virtual por parte de la Gerencia de TI	1	S/.0	S/.0
	Integración de todo el personal al grupo de la comunidad de WhatsApp	Virtual por parte de la Gerencia de TI	1	S/.0	S/.0

	Elaboración de la gráfica sobre el Comité de Cambio y canal de contacto	Gráfica virtual	1	S/.0	S/.0
	Reuniones de actualización permanentes sobre las novedades de TECNA	Reunión presencial	9	S/.0	S/.0
	Envío de encuestas de evaluación	Virtual	1	S/.0	S/.0
Estrategia 1.3	Acciones	Detalle	Cantidad	Precio unitario	Costo total
Difundir los beneficios y el valor diferencial de TECNA	Anuncio y despliegue del programa de capacitaciones hacia el personal de la clínica	Virtual	6	S/.0,00	S/.0
	Lanzamiento de video presentación de TECNA y anuncio de su fecha de implementación	Contratación de equipo de producción freelance	1	S/.3.500	S/.3.500
	Publicación de las capacitaciones en el Intranet	Virtual por parte de la Gerencia de TI	3	S/.0	S/.0
	Diseño de gráfica con información general y beneficios sobre TECNA	Material virtual	1	S/.0	S/.0
	Difusión de un manual de uso sobre TECNA	Documento virtual (PDF)	1	S/.0	S/.0
	Envío de encuestas de evaluación	Virtual	1	S/.0	S/.0

Estrategia 1.4	Acciones	Detalle	Cantidad	Precio unitario	Costo total
Sensibilizar a los colaboradores administrativos y personal médico sobre la relevancia de su trabajo	Integración de todo el personal al grupo correspondiente en la comunidad de WhatsApp	Virtual por parte de la Gerencia de TI	1	S/.0	S/.0
	Difusión del boletín de noticias sobre la Clínica	Material virtual	11	S/.0	S/.0
	Diseño de piezas gráficas sobre la importancia del trabajo del personal médico y administrativo	Impresión de las piezas (A3, full color, vinil laminado mate sobre celtex 3mm)	300	S/.6	S/.1.800
	Difusión de videos testimoniales	Contratación de equipo de producción freelance	3	S/.500	S/.1.500
	Envío de encuestas de evaluación	Virtual	1	S/.0	S/.0
Objetivo específico 2					
Motivar a los colaboradores a capacitarse y entrenarse en el uso de TECNA al reconocer sus logros y resultados					
Estrategia 2.1	Acciones	Detalle	Cantidad	Precio unitario	Costo total
Crear un programa de reconocimientos corporativos	Diseño de materiales de reconocimiento	Diseño propio	3	S/.0	S/.0
	Entrega de diplomas de reconocimiento	Impresión de diplomas (A4, solo tira, full color, papel opalino 280 grs)	3.000	S/.1,90	S/.5.700

	Entrega de una carta del CEO	Material virtual	6	S/.0	S/.0
	Entrega de pines	Pines	3.000	S/.1,60	S/.4.800
	Publicación de gráficas de agradecimiento y reconocimiento	Post virtual	3	S/.0,00	S/.0
	Envío de encuestas de evaluación	Virtual	1	S/.0	S/.0
					S/. 31.775

Tabla 13: Presupuesto del Plan de Gestión del Cambio.

Fuente: elaboración propia.



4. LECCIONES APRENDIDAS

El caso propuesto es un gran ejemplo de la importancia y relevancia que tiene la comunicación interna en las organizaciones, sin importar su rubro, número de colaboradores, presencia geográfica, etc. Y, más allá de esto, el caso evidencia que la efectividad de las acciones y estrategias en torno a un correcto análisis de insights, problemáticas y necesidades es fundamental no solo para el éxito de la propia campaña de comunicación interna, sino para el éxito de la organización en sí misma. Es a través de una efectiva comunicación que una compañía cobra voz propia, difunde su cultura, genera engagement, conecta con sus stakeholders y públicos, y es capaz de unificar una gran cantidad de información bajo un mensaje persuasivo y consistente.

Haciendo referencia puntual al caso propuesto, la comunicación correctamente aterrizada en un plan de trabajo es aquella que permite conectar a un grupo de personas para lograr un cambio de procesos, metodologías de trabajo, coordinación entre áreas, entre otros. Sin ella se corre el riesgo de no poder superar las barreras que los diversos retos nos imponen.

La falta de una adecuada coordinación entre la dirección Médica y Administrativa se transformó en ineficacia y desorden de procesos internos, lo cual, a su vez, provocó una percepción negativa del público externo, poniendo en riesgo la credibilidad y reputación de la Clínica Nacional. Para esto, se buscó implementar una solución tecnológica que atendiera la situación. Sin embargo, esta falta de un trabajo unificado y una evidenciada desconexión cultural se convirtieron en impedimentos, los cuales pueden ser atendidos desde el plano comunicacional dejando una serie de enseñanzas y lecciones.

La comunicación interna debe partir siempre de una estrategia basada en data y un amplio análisis del contexto de la organización y sus problemáticas para lograr construir una respuesta efectiva, clara y consistente. Un planteamiento erróneo a nivel estratégico llevará a resultados negativos o sin mayor impacto y la falta de una comunicación consistente y clara puede conllevar a la generación de confusión y

desmotivación de los colaboradores, incrementando aún más su resistencia a los cambios ante un panorama poco claro y que se interpreta como tedioso.

Es fundamental involucrar a las áreas, equipos y líderes clave según corresponda en todo el proceso del planeamiento estratégico, antes de realizar cualquier despliegue de acciones. De esta manera, se busca reforzar y blindar el plan de comunicación desde diversos frentes con roles de habilitadores y facilitadores clave ya identificados. Un plan de comunicación interna puede potenciarse y escalar rápidamente gracias al trabajo coordinado y la experiencia que cada persona involucrada puede ofrecer. Para este caso y en muchos otros, la inclusión de la gerencia de Gestión de Personas o Recursos Humanos es fundamental. Como se menciona anteriormente, son ellos quienes cumplen un rol de habilitadores y/o facilitadores, dividiendo esfuerzos, aprovechando recursos eficientemente y manteniendo claridad en cuanto a canales y responsables de comunicación de la compañía.

De la misma manera y como complemento de lo mencionado anteriormente, no solo se deben involucrar a los responsables de los equipos corporativos de Gestión de Personas, quienes tradicionalmente se encuentran a cargo de este tipo de procesos. Es vital contar también con el apoyo de líderes en general, de diversas áreas y aprovechar su influencia, llegada a sus equipos y capacidad de decisión para motivar a los demás. Toda comunicación y toda propuesta debe partir siempre con ellos para posteriormente empezar a implementarse. Contar con un respaldo visible y manifiesto de los líderes genera un vínculo inmediato en el público de la compañía, ya que refleja un sentido de unidad, responsabilidad con la organización, credibilidad y confianza enseñando con el ejemplo.

Los canales de comunicación, por su parte, deben ser evaluados a conciencia para hacer un mapeo general de su uso, así como de beneficios y oportunidades de mejora, lo cual permitirá plantear de forma mucho más efectiva los espacios de comunicación con el público objetivo. Cada caso tendrá sus particularidades y en cada organización los canales pueden variar. No todos los colaboradores o públicos objetivo tienen las mismas necesidades o acceso a los mismos canales. En ciertos casos los canales oficiales no son los más efectivos o no son los únicos en los cuales debe centrarse la propuesta. La presencia multicanal siempre será la mejor recomendación, pero debe comprenderse

claramente el contexto y necesidades para conectar con la audiencia y asegurar el alcance de un mensaje.

La cultura organizacional debe transmitirse a través de los valores, principios, conductas, toma de decisiones, entre otros, y deben verse reflejados no solo en las conductas del día a día de los colaboradores en todos los niveles de la organización, sino también en cada estrategia de comunicación. La cultura bien declarada y conectada con la gente permitirá no solo una correcta integración del personal bajo una meta unificada, sino que también guiará el camino sobre el cómo llegar a dicha meta. La cultura organizacional abre las puertas a la fidelización del personal, permite una mayor participación activa en procesos internos, facilita la comunicación, reduce la resistencia al cambio y estructura los rituales, canales y espacios de contacto que una compañía tiene para transmitir un mensaje. Es imperativo tener esto siempre en consideración al momento de diseñar una propuesta comunicacional, incluso en aquellas que no involucren un cambio cultural como tal.

El mensaje, por su parte, debe ser claro, motivador y sencillo. En este caso particular, las capacitaciones propuestas trajeron consigo una resistencia inicial debido a la falta de claridad sobre los beneficios de TECNA y, retrocediendo aún más, debido a la falta de conocimiento sobre la situación actual de la organización y el sentido de urgencia en el cual se encontraban. No se trata únicamente de construir un mensaje llamativo, sino de conectar a través de una clara identificación de insights y explicar, según corresponda, cómo lo que la propuesta plantea coincide con lo que la audiencia necesita.

Por último y en línea con lo mencionado anteriormente, la comunicación interna debe siempre considerar un plano de experiencia del colaborador. Es cierto que la propia comunicación o propuesta comunicacional en sí misma no responde o compone todo el camino de la experiencia, pero es un mecanismo fundamental para mantener al personal motivado y apreciado. En este marco, se propuso el uso de un sistema de reconocimientos a modo de refuerzo positivo para agilizar procesos y lograr el cambio organizacional deseado.

En resumen, cada propuesta y estrategia tendrá un norte diferente, y su consecución puede lograrse a través de distintos procedimientos, pero estos elementos de

la comunicación interna deben estar siempre presentes y relacionarse entre ellos para construir una base sólida sobre la cual avanzar con el desarrollo de acciones específicas y seguimiento de resultados. En el presente proyecto se plantea un plan de gestión del cambio que, por su propia naturaleza, debe contemplar ciertos factores actitudinales y de comportamiento particulares. Sin embargo, nada podría llevarse a cabo sin el reconocimiento de los elementos mencionados y las lecciones aprendidas a través del análisis de cada uno de ellos.



REFERENCIAS

- Alcalde-Rabanal, J. E., Lazo-González, O., & Nigenda, G. (2011). Sistema de salud de Perú. *Salud pública de México*, 53 (suppl 2), s243-s254. *Scielo*.
- BBC News. (2020, junio 25). *Coronavirus en Perú: el tenso acuerdo entre las clínicas privadas y el gobierno sobre el precio por atender a pacientes de covid-19*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-53185216>
- Brandolini, A., Frígoli, M. G., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. La Crujía. https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Carrillo, C. (2020, junio 11). *Inversión privada en Salud para más y mejores servicios*. Consejo Privado de Competitividad - Perú Compite. <https://www.compite.pe/noticia/inversion-privada-en-salud-para-mas-y-mejores-servicios/>
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. (Cuarta edición). Mc Graw Hill. <http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/2873/1/Comportamiento%20organizacional.pdf>
- Clínica Delgado Auna. (s/f). Auna.org. Recuperado el 24 de septiembre de 2024, de <https://auna.org/pe/sedes/clinica-delgado-auna>
- Clínica Internacional. (s/f). Recuperado el 24 de septiembre de 2024, de <https://www.clinicainternacional.com.pe/>
- Clínica Ricardo Palma. (2019, febrero 17). Clínica Ricardo Palma. <https://www.crp.com.pe/>

- Clínica San Pablo. (S/f). Recuperado el 24 de septiembre de 2024, de <https://www.sanpablo.com.pe/>
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2018). *Guía Fundamental de La Comunicación Interna*. UOC. <https://es.scribd.com/document/651016503/Guia-fundamental-de-la-Comunicacion-interna>
- Curioso, W. (2023, diciembre 4). *Situación actual y desafíos de la salud en el Perú*. Universidad Continental. <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/situacion-actual-desafios-salud-peru>
- ESAN Graduate School of Business. (2021, 1 julio). “*Los grandes retos del sector Salud en el Perú*” [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=ZVIhQUaIkt0&t=1s>
- Escuela de Posgrado Newman. (2024, abril 17). *¿Cuál es la organización de los servicios de salud en el Perú?* <https://www.epnewman.edu.pe/revista/organizacion-servicios-de-salud/>
- Estudio de Comunicación. (2014). Nueva comunicación interna en la empresa. <https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/140801ARF-ESTUDIO-interior-comuni-interna-1.pdf>
- García Jiménez, J. (Ed.). (2013). *La comunicación interna*. Diaz de Santos. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KilceG_59dMC&oi=fnd&pg=PP11&dq=comunicacion+interna&ots=TvLgq44tMZ&sig=N8lZmrE75Mbvkw4hhMl1GFfkL8Y#v=onepage&q=comunicacion%20interna&f=false
- Kotter, J. P. (2010). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business School Press. <https://typeset.io/papers/leading-change-why-transformation-efforts-fail-53ve8fhtey>

Ministerio de Salud. (s/f). Recuperado el 24 de septiembre de 2024, de <https://www.gob.pe/minsa>

Ministro César Vásquez resalta que sector Salud cuenta mayor ejecución presupuestal (2024). Plataforma Digital del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/953449-ministro-cesar-vasquez-resalta-que-sector-salud-cuenta-mayor-ejecucion-presupuestal-2024>

Mozzaik365. (S/f). Recuperado el 21 de octubre de 2024, de <https://www.mozzaik365.com/es/comunicacion-interna/internal-communication-issues>

Ponce de León, Z. (2021). *Sistema de salud en el Perú y el COVID-19*. Políticas y Debates Públicos – PUCP. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/176598>

Robbins, S.; Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. (Decimoséptima edición). Pearson. <https://studylib.net/doc/26289621/comportamiento-organizacional-edicion-17>

Salazar Gallo, A. S. (2024, febrero 14). *Con la tecnología se mejora el servicio de salud a pesar de la distancia*. UDEP Hoy. <https://www.udep.edu.pe/hoy/2024/02/la-tecnologia-permite-brindar-un-mejor-servicio-de-salud-a-pesar-de-la-distancia/>

Sanna.pe. (S/f). Recuperado el 24 de septiembre de 2024, de <https://www.sanna.pe/>

HOJA DE RESPUESTAS A OBSERVACIONES DEL JURADO

Observación	Respuesta	Página
Objetivos/estrategias y propuesta creativa		
Ha faltado ver sustento en la valoración de canales de comunicación para entender la valoración asignada a cada criterio.	De acuerdo.	La información sobre la evaluación de eficacia para los canales de comunicación se ha modificado y ahora forma parte de la sección 2.5.1 de “Mapeo de canales empleados” en la página 17.
Buenas sugerencias y acciones. Falta ver la definición del sentido de urgencia y cómo generarían el involucramiento con los trabajadores.	De acuerdo.	<p>En la sección 3.3 de "Plan de gestión del cambio" en la página 26 se ha sustentado el plan de gestión del cambio propuesto mediante el modelo, etapas y definiciones de Kotter sobre el cuál se basan nuestras estrategias y acciones. Además, se sustenta la importancia de la definición del sentido de urgencia.</p> <p>Por otro lado, en la sección 3.3.3 de “Matriz estratégica del plan de gestión del cambio” en la página 29 se ha profundizado la descripción de la acción de Transmisión en vivo del CEO para definir cómo se involucra a los colaboradores desde el inicio.</p>
Revisar orden de las acciones, pues es importante establecer primero el sentido de urgencia y beneficios que trae TECNA antes de empezar las capacitaciones y otras acciones.	De acuerdo.	En la sección 3.3.3 de "Matriz estratégica del plan de gestión del cambio" en la página 29 se ha profundizado y especificado la descripción de la acción de Transmisión en vivo del CEO, con el fin de aclarar a los colaboradores cómo se traslada la situación actual de la Clínica Nacional, problemática, el sentido de urgencia y beneficios de TECNA.
El plan estratégico está detallado con las estrategias y acciones que van en línea con los dos objetivos. Pero, se obvió un objetivo que atienda el problema de la	De acuerdo.	En la sección 3.1 de "Delimitación del problema" en la página 24 se aclaró de forma visual cuál es el objetivo central del plan de comunicación interna.

descoordinación entre áreas, una dificultad mayor que se resalta.		Por otro lado, en la misma sección en las páginas 24 y 25 se profundizó en la problemática de la descoordinación entre áreas para explicar cómo impactamos en este tema mediante la propuesta y el motivo por el cuál no se considera como un objetivo específico en sí mismo dentro del plan de comunicación interna.
En cuanto a la formulación de indicadores, una debilidad salta a la vista. Todos se refieren a acciones operativas inmediatas o acciones logísticas (# de asistentes, # de reproducciones, etc) ¿Cómo saber si las estrategias del plan darán resultado en el mediano plazo, al menos?	De acuerdo.	En la sección 3.4.1 de “Evaluación de resultados” en la página 48 se ha especificado el seguimiento de resultados a mediano y largo plazo mediante el envío de encuestas en diversos puntos del plan de comunicación y su valor en la recolección de data para el seguimiento de indicadores estratégicos. Por otro lado, en la sección 3.3.3 de “Matriz estratégica del plan de gestión del cambio” que inicia desde la página 29 se ha agregado una columna de indicadores estratégicos, diferenciándolos de los indicadores operativos.
Un asunto de forma, en la p. 55, la oración “el plan está apalancado en el contexto de aniversario” no es la correcta. En la p. 56 se señala bien que el aniversario no se relaciona con el plan.	De acuerdo.	En la sección 3.4.2 de “Seguimiento y continuación de la propuesta” en la página 48 se ha modificado la redacción del texto sugerido.
El material elaborado responde a los objetivos y estrategias planteadas, sin embargo, es poco creativo, siendo el motivo de campaña “Juntos hacia un mejor futuro para todos”, más que un motivo de campaña es un mensaje clave.	De acuerdo.	En la sección 3.2 de “Propuesta narrativa” en la página 25 se ha profundizado en la construcción del Big Idea o motivo de campaña.
Dirección/Calidad técnica y profesional		
El nivel de producción del video es bajo, siendo el registro de audio realizado con equipos no profesionales y con locutores sin mucha expertise. Además, es una compilación de imágenes de	De acuerdo.	Se ha mejorado la calidad técnica del video, regrabando todos los audios y actualizando diferentes clips de video.




archivo que no son afines a nuestra realidad.		También se ha actualizado el link de acceso al nuevo video en la sección de “Presentación”.
Antecedentes y fundamentación profesional		
El trabajo usa fuentes antiguas sobre la comunicación interna y manejo del cambio: hay citas de 1998 y 2009, se usa una versión no actual del libro del autor Idalberto Chiavenato.	De acuerdo.	<p>En la sección 1 de “Presentación” en la página 1 se corrigió el año de publicación de cita de Estudio de Comunicación.</p> <p>Además, en la misma sección y página se actualizó la fuente de Chiavenato a su versión más reciente.</p> <p>Por otro lado, en la misma sección se citó una fuente nueva de Robbins y Judge y se actualizó fuente de Garcia Jimenez a una versión editada más reciente.</p> <p>Todas las fuentes se han agregado o actualizado también en la sección de “Referencias bibliográficas”</p>
Hay cuadros de elaboración propia con las leyendas incompletas. ¿Fueron cuadros de elaboración propia con base a qué fuentes?	De acuerdo.	En las secciones 2.5.3 y 2.5.4 de “Canales de comunicación no empleados” y “Posibles obstáculos y consecuencias” respectivamente se han agregado las fuentes en las leyendas de las tablas 6 y 7.
En las páginas 26 y 27 los cuadros no son mapeos ni mapas. Son una lista o relación de problemas y de canales de comunicación interna de la empresa.	De acuerdo.	En las secciones 2.4 y 2.5.1 de “Mapeo de conflictos” y “Mapeo de canales empleados” se han modificado las descripciones de las leyendas.
En la tabla 5 hay cuatro variables. ¿Cuál fue la fuente para elegir las? Tampoco se conoce en base a qué data/resultados se asignan a las variables los puntajes en escala de 1 a 5.	De acuerdo.	La información sobre la evaluación de eficacia para los canales de comunicación se ha modificado y ahora forma parte de la sección 2.5.1 de “Mapeo de canales empleados” en la página 17.
Asunto de forma en “Delimitación del problema”, se leen 2 problemas en la empresa (en efecto hay un problema dual en el caso), pero están descritos separadamente. Mejorar la redacción.	De acuerdo.	Se mejoró la redacción de la delimitación del problema para no describir la problemática dual del caso como dos situaciones independientes en la página 23.

Lecciones aprendidas		
<p>Hay oraciones trilladas que han de ser mejoradas o simplemente retiradas del trabajo. Por ejemplo, “la cultura organizacional es un componente clave en toda compañía para asegurar su éxito”, “el involucramiento de las áreas y roles clave de la organización es un punto de partida a tomar en consideración”, etc.</p>	<p>De acuerdo.</p>	<p>Se mejoró la redacción de las oraciones sugeridas en la sección de “Lecciones aprendidas” en las páginas 61.</p>



Avila Segura_ Cassano Murillo

Informe Turnitin

-  C.F. julio
-  GyT2024
-  Universidad de Lima

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::1:3084067526

Fecha de entrega

18 nov 2024, 12:50 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

18 nov 2024, 12:53 p.m. GMT-5

Nombre de archivo

20161902_Cassano_20180150_Avila_VF_Con_Correcciones.pdf

Tamaño de archivo

876.1 KB

81 Páginas

17,812 Palabras

97,632 Caracteres




6% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado

Fuentes principales

- 5%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 2%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 5% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 2% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	hdl.handle.net	1%
2	Internet	repositorioacademico.upc.edu.pe	1%
3	Internet	www.coursehero.com	0%
4	Internet	repositorio.ulima.edu.pe	0%
5	Internet	vdocumento.com	0%
6	Trabajos del estudiante	Pontificia Universidad Catolica del Peru	0%
7	Trabajos del estudiante	Universidad Cientifica del Sur	0%
8	Internet	www.crp.com.pe	0%
9	Internet	documents.mx	0%
10	Internet	carismastudios.se	0%
11	Internet	upcommons.upc.edu	0%

12	Internet	www.compite.pe	0%
13	Internet	www.dgac.go.cr	0%
14	Publicación	J. Esteves. "Implementing and improving the SEI Risk Management method in a u...	0%
15	Internet	vdocuments.com.br	0%
16	Internet	ww2.ufps.edu.co	0%
17	Internet	datospdf.com	0%
18	Internet	expansion.mx	0%
19	Internet	virtual.urbe.edu	0%
20	Internet	http://130.83.30.1/staff/pionteck/stud_dipl/download/Thorsten_Dipl.pdf	0%
21	Internet	ver21.co-aol.com	0%
22	Trabajos del estudiante	UNIV DE LAS AMERICAS	0%
23	Internet	www.sinembargo.mx	0%
24	Publicación	Hedy Acosta, Valeria Cruz-Ortiz, Marisa Salanova, Susana Llorens. "Healthy organ...	0%
25	Publicación	Tsitsi B. Masvawure, Ellen E. Foley. "The Routledge Handbook of Anthropology an...	0%

26	Trabajos del estudiante	Universidad Autónoma de Ica	0%
27	Internet	repositorio.uss.edu.pe	0%
28	Trabajos del estudiante	Universidad Mariano Gálvez de Guatemala	0%
29	Internet	fido.palermo.edu	0%
30	Internet	vlex.com.co	0%
31	Trabajos del estudiante	Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC	0%
32	Internet	archive.org	0%
33	Internet	jobs.takeda.com	0%
34	Internet	prezi.com	0%
35	Internet	repositorio.usil.edu.pe	0%