

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



Caso Clínica Nacional: una cultura de empatía y colaboración para la ejecución de servicios de salud con propósito

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

Roberto Bruno Franco Sanchez
Código 20121754

Maria Jose Raquel Valdivia Aragon de Chirinos
Código 20101946

Asesor

Wendy Domenack Bracamonte

Lima – Perú
Octubre del 2024

**Caso Clínica Nacional: una cultura de empatía y
colaboración para la ejecución de servicios de
salud con propósito**

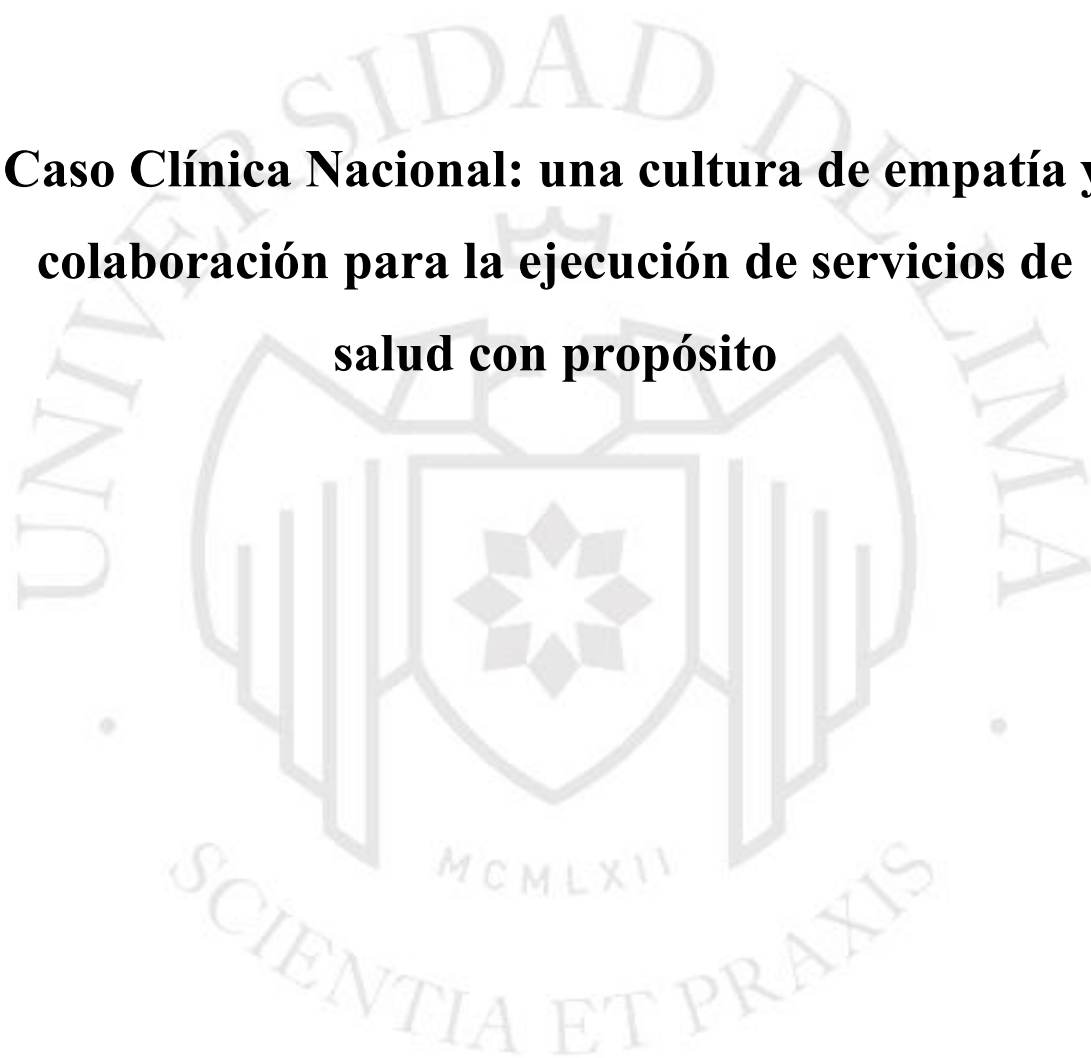


TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
1. PRESENTACIÓN	1
2. ANTECEDENTES	6
2.1. Contexto Interno	6
2.1.1. Misión, visión y valores	6
2.1.2. Panorama actual	6
2.2. Contexto del Sector salud en el Perú	7
2.2.1. Salud estatal	7
2.2.2. Competidores directos	8
2.2.3. Competidores indirectos	8
2.2.4. Diferenciación	8
2.2.5. Innovación tecnológica:	9
2.2.6. Análisis FODA	9
2.3. Casos referenciales	10
2.4. Perfil del grupo objetivo	11
2.4.1. Niveles de influencia	11
2.5. Canales de comunicación	12
2.5.1. Preferencia y Frecuencia	13
2.5.2. Conclusiones	13
2.6. Expectativas	14
2.7. Diagnóstico	15
2.7.1. Puntos de dolor	15
2.7.1.1. Semaforización de los puntos de dolor:	15
2.7.2. Árbol de problemas:	16
3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL	18
3.1. Objetivo General:	20
3.2. Objetivos específicos:	20
3.2.1. Objetivo 1: Mejorar la fluidez de la comunicación entre las áreas Médica y Administrativa	20
3.2.2. Objetivo 2: Fomentar el trabajo en equipo y la empatía entre los miembros de las áreas Médica y Administrativa	21
3.2.3. Objetivo 3: Motivar y preparar al personal para la implementación efectiva del nuevo sistema TECNA.	22
3.3. Conceptualización	22
3.3.1. Propuesta Narrativa	22
3.3.2. Líneas de postura	23
3.3.3. Discurso de los valores	24
3.4. Plan de Comunicación Interna	28
3.4.1. Matriz Táctica	28

3.4.2. Cronograma	32
3.4.3. Presupuesto	35
3.5. Conclusión	36
4. LECCIONES APRENDIDAS	38
REFERENCIAS	42
ANEXOS	44



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Canales oficiales Clínica Nacional.....	22
Tabla 2: Semaforización de puntos de dolor.....	26
Tabla 3: Líneas de postura y mensajes clave.....	33
Tabla 4: Propuesta nueva misión, visión y valores.....	35
Tabla 5: Elementos dentro del storytelling personal administrativo.....	36
Tabla 6: Elementos dentro del storytelling personal médico.....	37
Tabla 7: Matriz táctica por dimensiones.....	38
Tabla 8: Cronograma de acciones y actividades.....	42
Tabla 9: Presupuesto anual para el plan de comunicación interna.....	45



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ámbito Interno.....	21
Figura 2: Diagrama de Venn influencia, interés y poder.....	22
Figura 3: Gráfico de preferencia de uso canales de comunicación.....	23
Figura 4: Gráfico de frecuencia de uso canales de comunicación.....	23
Figura 5: Árbol de problemas Desconexión Cultura.....	27
Figura 6: Dimensiones de percepción de colaboradores.....	29



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Misión, visión y valores de la Clínica Nacional.....	45
Anexo 2: Análisis del contexto de la organización.....	46
Anexo 3: Análisis del contexto de rubro de salud en el Perú.....	47
Anexo 4: Análisis del entorno competitivo.....	52
Anexo 5: Competidores.....	56
Anexo 6: Benchmark.....	58
Anexo 7: Entrevistas.....	63
Anexo 8: Amenazas en la recepción del mensaje.....	66
Anexo 9: Otros actores y sus roles.....	67
Anexo 10: Análisis de canales y medios de la Clínica Nacional.....	69
Anexo 11: Nuevos canales de interacción.....	71
Anexo 12: Identidad de la campaña “conTECNAdos”.....	72
Anexo 13: Propuesta de ajuste de misión, visión y valores de la Clínica Nacional según sus necesidades de comunicación interna.....	76

RESUMEN

La Clínica Nacional se ha consolidado como una de las instituciones de salud más importantes del país, con múltiples sedes y más de 40 especialidades médicas. A pesar de su crecimiento, la clínica enfrenta problemas de descoordinación interna entre las Direcciones Médica y Administrativa, lo que ha afectado la gestión de pacientes y la percepción de aseguradoras. La falta de integración tecnológica y procesos ineficientes han generado fricciones internas. Para resolver estos desafíos, se ha lanzado el proyecto TECNA, que busca unificar los sistemas tecnológicos y mejorar la colaboración entre equipos. Para lograr este propósito se plantea un plan estratégico de comunicación interna que incluye una fuerte campaña con un nombre que hace referencia a la conexión de equipos en distintos ámbitos laborales: “conTECNAdos”.

El propósito del plan de comunicación trabajado es lograr que en el lapso de un año se haya reducido significativamente los números negativos en cuanto a la comunicación efectiva entre las áreas médica y administrativa, en pos de mejorar la coordinación y empatía entre ellas para fomentar una cultura de colaboración a través de la adopción de nuevas tecnologías.

Palabras clave: Comunicación interna, plan estratégico de comunicación, adopción tecnológica (TECNA), cultura colaborativa, campaña “conTECNAdos”.

ABSTRACT

Clínica Nacional has established itself as one of the most important healthcare institutions in the country, with multiple locations and over 40 medical specialties. Despite its growth, the clinic faces issues of internal miscoordination between the Medical and Administrative Departments, which has negatively impacted patient management and the perception of insurance companies. The lack of technological integration and inefficient processes have caused internal friction. To address these challenges, the **TECNA** project has been launched, aimed at unifying technological systems and improving collaboration between teams. To achieve this goal, a strategic internal communication plan has been developed, featuring a strong campaign named “**ConTECNAdos**”, referring to the connection between teams across different work environments.

The purpose of the communication plan is to ensure that within one year, there will be a significant reduction in the negative outcomes related to effective communication between the medical and administrative areas, in order to improve coordination and empathy, and foster a culture of collaboration through the adoption of new technologies.

Keywords: Internal communication, strategic communication plan, technological adoption (TECNA), collaborative culture, “conTECNAdos” campaign.

1. PRESENTACIÓN

El desarrollo del presente plan de comunicación interna para la Clínica Nacional responde a la necesidad crítica de mejorar la coordinación y empatía entre las Direcciones Médica y Administrativa, la cual está generando un contexto de resistencia al cambio y problemas operativos. Sumado a ello, la creciente demanda por la implementación tecnológica y mejora en la eficiencia operativa ha provocado un nuevo desafío para la Clínica Nacional. El objetivo principal de este plan fue lograr que los colaboradores de ambas áreas adoptaran el proyecto TECNA y fomentaran una cultura de colaboración y empatía en el lugar de trabajo. Con este fin, se diseñaron estrategias de comunicación interna que apuntan tanto a la adopción tecnológica como a la creación de un entorno donde el trabajo en equipo como motor del éxito.

El proyecto TECNA significa una transformación tecnológica crucial en la forma en que la clínica gestionará sus operaciones internas, optimizando el flujo de trabajo, la atención al paciente y la relación con aseguradoras. Sin embargo, uno de los desafíos principales fue la resistencia interna de los equipos hacia la implementación de un sistema digitalizado. Esto hizo necesario plantear un plan de comunicación que no solo informe sobre las características de TECNA, sino que también motive a los empleados a participar activamente en su adopción.

El diagnóstico inicial reveló que la falta de comunicación efectiva entre ambas direcciones estaba afectando no solo el rendimiento diario, sino también la satisfacción de los pacientes y la eficiencia administrativa. La estructura de la clínica, con áreas muy especializadas pero a menudo desconectadas, requiere una intervención comunicacional que integre todos los niveles del personal en torno a un objetivo común: mejorar la coordinación y optimizar el uso de recursos tecnológicos para ofrecer un mejor servicio.

Las estrategias diseñadas para este plan partieron de dos ejes fundamentales: comunicación fluida y adopción tecnológica. Se comprendió que sin una comunicación clara y efectiva, la implementación del proyecto TECNA podría resultar ineficaz, y que, sin motivar una cultura colaborativa, los beneficios del sistema no serían plenamente

aprovechados. Bajo esta premisa, se introdujo la campaña bandera de este plan estratégico: "conTECNAdos (Eslógan: Conectados por la tecnología, impulsados por el trabajo en equipo)", cuyo nombre evoca la idea de estar conectados tanto tecnológica como emocionalmente en un entorno laboral. La narrativa de esta campaña resaltó que el proyecto TECNA no es solo una herramienta de gestión, sino un puente que unirá a los diferentes equipos en la consecución de objetivos comunes.

Uno de los pilares clave será el lanzamiento gradual del proyecto, que incluye varias fases de implementación a lo largo de un año. Se diseñó un cronograma que permitirá una adopción progresiva del proyecto, acompañado por acciones de comunicación continua. Las primeras fases estarán centradas en la preparación de los equipos, con el objetivo de generar interés y expectativa. La implementación de una campaña de intriga es fundamental en esta etapa, donde se utilizarán mensajes estratégicos a través de banners, correos electrónicos, redes sociales y mensajes en pantallas en las sedes. Frases como "Muy pronto la tecnología nos conectará como nunca antes" o "Falta muy poco para que estemos conTECNAdos" captarán la atención de los trabajadores involucrados, creando un ambiente de curiosidad y anticipación.

El lanzamiento oficial de la campaña bandera coincidirá con la celebración del sexagésimo aniversario de la clínica, un evento simbólico que permitirá vincular el pasado, presente y futuro de la organización. Durante este evento, no solo se celebrarán los logros históricos de la clínica, sino que también se presentará el proyecto TECNA como la herramienta que asegurará el éxito y crecimiento futuro de la institución. El tono emotivo del evento será clave para generar una conexión emocional con los empleados, reforzando la idea de que todos son parte fundamental de la evolución de la clínica.

A lo largo del plan anual, las capacitaciones jugarán un papel crucial. Se desarrollarán tácticas de formación tanto presenciales como digitales, que facilitarán el entendimiento de las funcionalidades del sistema TECNA y su aplicación en las labores diarias. Estas capacitaciones no solo tendrán un enfoque técnico, sino también uno cultural, motivando a los equipos a ver la adopción de TECNA como una oportunidad para mejorar la colaboración entre las áreas. El empleo de líderes como embajadores del cambio, quienes recibirán formación avanzada del proyecto dentro de sus equipos, ayudará a que la adopción fuera más ágil y orgánica.

Otro aspecto fundamental del plan es el enfoque en la retroalimentación y la participación activa de los empleados. Para lograr esto, se instalará en todas las sedes una encuesta rápida y amigable llamada "conTECNA conmigo", accesible a través de tótems pantallas táctiles. Este sistema permite a los empleados dar su opinión de manera inmediata, junto con la opción de añadir un comentario sobre su interacción con el colaborador de otra área. Esta herramienta de feedback en tiempo real servirá para identificar y solucionar problemas de manera rápida, además de fomentar la sensación de que la voz de cada colaborador es valorada.

El boletín "ConTECNA dos" se lanzará quincenalmente como parte de la estrategia de comunicación interna. Este boletín no solo ofrece actualizaciones sobre el progreso del proyecto TECNA, sino que también comparte historias de éxito dentro de la clínica, testimonios de empleados, y recordatorios sobre capacitaciones y eventos importantes. La intención del boletín es mantener a todos los empleados informados y comprometidos con el proyecto, al mismo tiempo que se refuerza la narrativa de unidad y trabajo en equipo.

La evaluación de este plan de comunicación interna será continua y se basa en indicadores clave de desempeño (KPIs) que medirán tanto la adopción de TECNA como la mejora en la comunicación interna. Se realizarán encuestas trimestrales para medir el progreso, y se ajustarán las estrategias de acuerdo con los resultados obtenidos. Lo que conseguiremos será una mejora significativa en la coordinación entre áreas, un aumento en el uso del sistema TECNA y una mayor satisfacción de los empleados con la cultura colaborativa.

El éxito de este proyecto pesa en gran parte en la participación activa de los empleados y en la implementación de una comunicación clara, consistente y motivadora. Las estrategias adoptadas no solo logran cumplir con el objetivo inicial de mejorar la comunicación y la adopción tecnológica, sino que también crean un ambiente de trabajo más cohesionado, donde los empleados sienten que son parte de algo más grande.

El futuro de la Clínica Nacional se proyecta ahora como uno donde la tecnología y el trabajo en equipo son los pilares del éxito. Gracias a la implementación del proyecto TECNA y a las acciones comunicativas llevadas a cabo a lo largo de este año, la clínica está en una posición sólida para seguir expandiéndose y mejorando su servicio. La

campana "conTECNAdos" no solo representa una transición tecnológica, sino también un cambio cultural que fortalecerá a la clínica en los años venideros.

Este plan de comunicación interna sienta las bases para un cambio organizacional sostenible, donde la tecnología y la colaboración forman parte integral del éxito de la Clínica Nacional. A medida que la clínica continúa su futura expansión, la adopción del proyecto TECNA y la cultura de trabajo en equipo serán los motores que impulsarán su crecimiento y posicionamiento en el sector salud.

A continuación, adjuntamos los enlaces a las piezas comunicacionales desarrolladas.

1.1 Material #1: **pósters y banner** de campaña de intriga para la campaña "conTECNAdos" (artes y ejemplos).

Póster 1: https://drive.google.com/file/d/1ZWY3kHMIFJ4euXvI_eH-jDH2yxgzYw-q/view?usp=share_link

Póster 2:

https://drive.google.com/file/d/11thFJxNbHKiOkTzVvn7RKz8A8alXey-B/view?usp=share_link

Banner pedestal:

https://drive.google.com/file/d/1QUHPr_fztBvJO-kiuaZiVsk-6z2C5nI-/view?usp=share_link

1.2 Material #2: **invitación digital** vía mailing a la celebración del sexagésimo aniversario de la Clínica Nacional (arte y ejemplo).

https://drive.google.com/file/d/1RARtI8T6HHoFmA9Eoq6juJLiArl0gBxS/view?usp=share_link

1.3 Material #3: **merchandising** de regalo a los colaboradores por la celebración del sexagésimo aniversario de la Clínica Nacional (ejemplos).

https://drive.google.com/file/d/16W5OetPJ4vCRFfTBk4DyD1h5d1pD7t9K/view?usp=share_link

1.4 Material #4: **video institucional** conmemorando la historia y evolución de la Clínica Nacional, y el lanzamiento oficial de la campaña "conTECNAdos".

https://drive.google.com/file/d/1Zm_rxqjBm2iDsSocXnaRc15ck7HadIVH/view?usp=share_link

1.5 Material #5: **boletín digital “conTECNAdos”**, un documento virtual donde se informan avances, testimonios, progresos y consejos para usar las nuevas herramientas tecnológicas.

https://drive.google.com/file/d/1CicHrc-UJr3rLyL5xQNdgLkOGaP-PSsV/view?usp=share_link

1.6 Material #6: **formulario “conTECNA conmigo”**, un portal de opinión a través una encuesta presentada en un tótem digital, para un feedback rápido y eficaz sobre la comunicación efectiva entre los trabajadores.

https://drive.google.com/file/d/1xUTis0qreqIEvPFLIYzmLnnk15ulGf4m/view?usp=share_link

1.7 Material #7: **Página de LinkedIn de la Clínica Nacional**, canal en donde principalmente se publicarán reconocimientos profesionales de los trabajadores que se involucren con la campaña “conTECNAdos”.

<https://www.linkedin.com/company/cl%C3%ADnica-nacional/>
https://drive.google.com/file/d/1IpwCGqUrs-HqMj5DJuvvYeY17KSm4CjL/view?usp=share_link

Se puede encontrar la totalidad de los materiales, más los manuales de identidad trabajados para el correcto desempeño del plan en el siguiente enlace:

https://drive.google.com/drive/folders/1pTBmlYoHiF3EacGi0YzUnmCOZtTpxuht?usp=share_link

2. ANTECEDENTES

2.1. Contexto Interno

2.1.1. Misión, visión y valores

Aunque los valores de la Clínica Nacional están alineados con su Misión y Visión, debe destacarse que para su desarrollo no han sido considerados otros públicos de la empresa sobre todo en función de su ámbito interno. (Anexo 1: Misión, visión y valores de la Clínica Nacional)

Tal como indica Cervera, la filosofía de funcionamiento de una organización debe contemplar a todos sus actores. Por ejemplo, Toyota, fuera de la búsqueda de la perfección y la mejora continua, fundamenta sus pilares en el capital humano. Dentro de su misión es mencionado el desarrollo del potencial humano, creación de confianza mutua, desarrollo de la actuación en equipo, tratar a cada empleado como un director y finalmente, proporcionar un medio de vida a todos los empleados. (2008, p. 72)

Como indica Cervera (2008), cada vez las empresas son más conscientes de que deben construir una reputación corporativa a través responsabilidad social, programas con empleados y buen gobierno empresarial (p.72). Por ello es importante alinear hacia los trabajadores la misión y los valores de la organización, pero sobre todo que esos conceptos sean vividos e implementados.

2.1.2. Panorama actual

Durante su proceso de crecimiento, la Clínica Nacional ha superado dos paradigmas importantes, el despegue y consolidación de sus servicios a través de un staff satisfecho, reconocido y recompensado. En segundo lugar, una adquisición por parte de un grupo de inversiones familiar que generó una concentración de esfuerzos en implementar los más altos estándares de servicio, tecnología y calidad, dejando de lado el enfoque inicial.

Hoy, a puertas de cumplir su sexagésimo aniversario se encuentra ante un tercer paradigma. La implementación del “Proyecto TECNA” significa un desafío para la Clínica Nacional. El proyecto busca mejorar significativamente los servicios de la Clínica

Nacional a través de un proceso único apoyado en tecnología de punta, sin embargo, aún no puede ser implementado pues existen obstáculos como la ausencia de trabajo en equipo, la resistencia al cambio, aspectos que significan una amenaza para la implementación. Por ello, antes de iniciar un tercer gran cambio debe prepararse a los colaboradores con la finalidad de evitar una crisis que podría causar fuga de talentos, atención de menor calidad y pérdida de reputación como empresa prestadora de servicios de salud. (Anexo 2: Análisis del contexto de la organización, Anexo 7: Resultados clima interno Clínica Nacional)

2.2. Contexto del Sector salud en el Perú

2.2.1. Salud estatal

El sector público se encuentra no sólo frente a una constante de desatención y saturación, sino de desabastecimiento; pues en un comunicado emitido por el Colegio Médico del Perú (CMP, 2024), el Ministerio de Salud enfrenta una de sus peores crisis, pues a pesar de contar con la Central de Abastecimiento de Bienes Estratégicos (CEABE) de EsSalud y Centro Nacional de Abastecimiento de Recursos Estratégicos en Salud (CENARES), no logran cubrir la demanda de medicamentos de los peruanos y peruanas¹. Por ello, solicitan declarar al Ministerio de Salud en Estado de Emergencia con la finalidad de recuperar aquellos servicios esenciales para este sector del estado insostenible genere medios de cambio en sus procesos y adquisiciones.

Sumado a esta crisis de abastecimiento, se encuentra el nivel de saturación de los beneficiarios de salud pública. Según el informe emitido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022), Essalud se encuentra en una crisis de atención, asegurando que, un paciente logra obtener atención médica treinta días después de solicitarla. Esto genera sin duda, un espacio de oportunidad para aquellos centros de salud que planteen costos accesibles y alternativas para un diagnóstico y tratamiento oportunos. Por otro lado, un grupo poblacional que se encuentra desatendido por todas las opciones de salud gubernamentales es de aquellos quienes cuentan con capacidad contributiva, sin embargo, se encuentran en la informalidad. Este es un grupo de poder adquisitivo medio o alto que podría resultar atraído por un servicio de salud humano, oportuno y eficaz que

¹ <https://www.cmp.org.pe/alarma-por-desabastecimiento-de-medicamentos-en-regiones-del-pais/>

se alinee a expectativas de asociaciones comerciales o cooperativas. “Es recomendable unir esfuerzos para promover medidas de ampliación de la cobertura para los trabajadores de la economía informal con capacidad contributiva, y de forma colectiva, como, por ejemplo, a través de la cobertura colectiva de asociaciones o cooperativas.” (Anexo 3: Contexto del mercado)

2.2.2. Competidores directos

El sector privado de salud luego de la crisis sanitaria experimentó una bonanza relacionada a la prevención de enfermedades y diversificación de servicios de calidad. Por ello, el mercado ha tenido un incremento exponencial no solo relacionado a la salud del ciudadano de a pie, también relacionado a la salud ocupacional, cuyo mercado incrementa aún más debido a las leyes de seguridad y salud en el trabajo. Se encuentran en la lista, la cadena de clínicas San Pablo, Red de salud Auna (presencia internacional) y Clínica Aviva en crecimiento y expansión de su presencia a lo largo de Lima. (Anexo 4: Competidores, Anexo 5: Análisis de Clientes)

2.2.3. Competidores indirectos

Sin duda alguna, entre sus competidores indirectos encontramos a centros exclusivos de diagnósticos, centros médicos de menor envergadura, servicios públicos de salud (MINSA y Essalud) y consultas privadas. (Anexo 4: Competidores, Anexo 5: Análisis de Clientes)

2.2.4. Diferenciación

La red de centros de salud de la Clínica Nacional tiene aspectos que la diferencian de su entorno competitivo más cercano. Mientras que sus principales clínicas ubicadas en los distritos de Surco, San Isidro y San Borja compiten con las clínicas mejor posicionadas en cuanto a servicios y atención al paciente, sus centros médicos atienden al grupo desatendido por la red de hospitales de ESSALUD y Minsa. Aunque no logran brindar una atención gratuita bajo ninguna circunstancia, los centros médicos de Lince, San Miguel y La Victoria resultan ser una excelente alternativa para atender las urgencias ambulatorias más críticas de este grupo poblacional de pacientes.

Por otro lado, la complementación con su Centro de Diagnóstico permite crear historias clínicas más completas y coherentes sin la necesidad de que el paciente tenga que estar pendientes de estos servicios complementarios.

2.2.5. Innovación tecnológica:

Considerado uno de los entornos más desafiantes para el entorno de la salud, aunque cuenta con dos aristas importantes: avances tecnológicos en procesos clínicos y digitalización de la comunicación interna..

Por un lado, se encuentra la innovación tecnológica ligada exclusivamente al entorno de procedimientos médicos, mientras que por otro lado se encuentra la innovación tecnológica relacionada a la gestión. Es en esta arista en la que la Clínica Nacional ha solicitado a la Consultora EXPERMED, creado el Proyecto Tecna. Un proyecto tecnológico que busca automatizar procesos médicos, administrativos y de clientes.

Finalmente, dentro de los objetivos relacionados a la innovación tecnológica también deben ser consideradas las innovaciones en comunicación interna. Implementar canales que faciliten la comunicación para lograr que sea fluida y oportuna.

Aunque existe poca información relevante relacionada a los procesos tecnológicos de comunicación interna, cada día son más valoradas las empresas que cuentan con procesos automatizados.

2.2.6. Análisis FODA

Categoría	Descripción	Impacto en la Cultura Organizacional
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento de roles y responsabilidades entre personal médico y administrativo. - Falta de estandarización de los canales de comunicación. - Sobrecarga laboral que afecta el ambiente laboral y genera tensiones entre los equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede generar conflictos entre equipos y afectar la colaboración y la integración. - La mala comunicación interna debilita la cohesión y los procesos colaborativos.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia con otras clínicas mejor posicionadas que pueden ofrecer ambientes laborales más atractivos. - El uso inadecuado de canales de comunicación internos puede ocasionar 	<ul style="list-style-type: none"> - La pérdida de talento clave o el deterioro del clima laboral puede afectar la retención del personal. - Baja productividad y desgaste del equipo por problemas

	desconexión entre equipos.	comunicativos.
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> - Integración del Centro de Diagnóstico que mejora la eficiencia del cuidado del paciente. - Variedad en la oferta de atención médica (clínicas premium y centros accesibles). 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalece la cohesión interna al integrar los servicios y promover un enfoque centrado en el paciente. - Capacidad para atender a diferentes segmentos de mercado y satisfacer varias necesidades.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un liderazgo integrador que fomente la cooperación entre personal médico y administrativo. - Establecer dinámicas de trabajo colaborativo y programas de bienestar para reducir la sobrecarga laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar la empatía y el trabajo en equipo mediante una comunicación efectiva y estandarizada. - Mejorar la experiencia del personal y los pacientes a través de una cultura más colaborativa y orientada al bienestar.

2.3. Casos referenciales

En el Perú solo dos clínicas comparten activamente en redes como LinkedIn información acerca de sus programas de Comunicación Interna. Por un lado la clínica Aviva quien es más activa en redes como LinkedIn en relación a su Plan de Comunicación, campañas y eventos. (Anexo 3: Análisis del entorno competitivo, Anexo 5: Benchmark)

La clínica demuestra que no solo es importante un evento interno, sino que aprovechan para realizar entrevistas y conocer aún más la labor de algunos de los trabajadores generando una edición divertida y dinámica de un evento realizado. Los mensajes dentro de los eventos suelen estar relacionados al heroísmo cuando se habla del personal médico. Aprovechando temas coyunturales como el día del médico peruano o fiestas patrias para dinamizar la comunicación.

Aunque no sólo la clínica Aviva quien se dedica con ahínco a ejecutar acciones de comunicación interna, también la Clínica San Felipe destaca dentro de la red social profesional LinkedIn, ya que ha establecido llamar a los médicos cuidadores. Incluso utilizando el Hashtag #Cuidadores. La Clínica San Felipe deja claro en cada una de sus acciones el nombre de su Campaña Anual de marketing #UnaExperienciaTrascendente. Esta campaña, no solo está dirigida a los pacientes - clientes, sino a los clientes internos

o como los han denominado cuidadores, independientemente de si son médicos o personal administrativo.

2.4. Perfil del grupo objetivo

En mayor parte los colaboradores se encuentran en un rango de edad entre los 25 y los 44 años. En cuanto a su desarrollo profesional se encuentran en posiciones de crecimiento, tanto a nivel de capacitación como a nivel de escalamiento en posiciones. Por ello es muy importante para ellos mantener un perfil profesional en sus redes sociales y los reconocimientos son importantes, así como la capacitación.

Público	Características	Intereses/Necesidades
Personal Médico	<ul style="list-style-type: none"> - Profesionales de salud - Forman la primera línea de atención - Altamente especializados 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de condiciones laborales - Optimización del tiempo de trabajo - Reconocimiento y formación continua - Conciliación entre vida laboral y personal
Personal Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de recursos y procesos - Responsables de la organización interna - Carga de trabajo intensa 	<ul style="list-style-type: none"> - Claridad de roles - Estandarización de procesos - Mejoras en la comunicación con otras áreas - Reconocimiento y formación continua
Personal Operativo	<ul style="list-style-type: none"> - Personal encargado del mantenimiento y soporte de infraestructuras - Horarios rotativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguridad laboral - Conciliación entre vida laboral y personal - Mayor reconocimiento de su labor

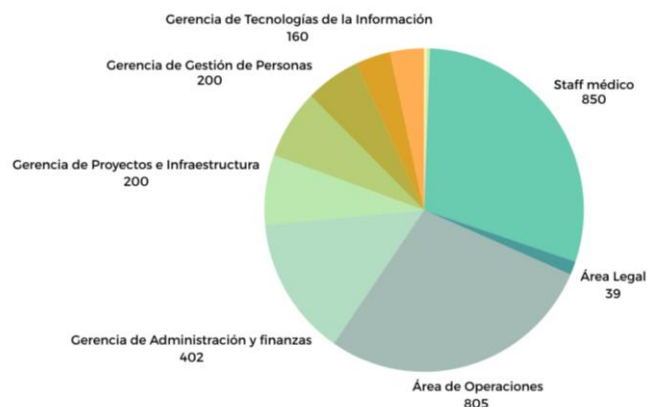


Figura 1: Ámbito Interno
Fuente: Elaboración propia

2.4.1. Niveles de influencia

Con la finalidad de apoyarse en aquellas figuras de poder dentro de cada uno de los microclimas de características, es importante determinar el nivel de influencia de uno o más actores, con la finalidad de reducir aún más factores influyentes en la resistencia al cambio. También se debe identificar y tangibilizar aquellas influencias con poder no identificado dentro de los pequeños grupos.

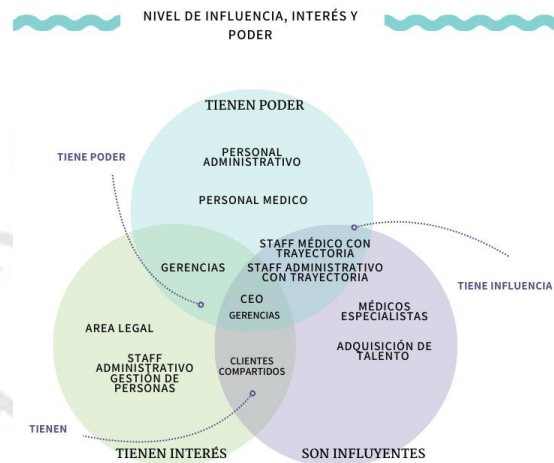


Figura 2: Diagrama de Venn influencia, interés y poder
Fuente: Elaboración propia

2.5. Canales de comunicación

En cuanto a canales de comunicación se encuentran divididos, aquellos menores de 34 años manifiestan una marcada preferencia por canales inmediatos como whatsapp, mientras que los mayores de 35 encuentran en el correo electrónico y workspace un potencial de medio de comunicación entre equipos. (Anexo 10:Análisis de Canales)

CANALES OFICIALES CLINICA NACIONAL

Cuadro Comparativo de los medios utilizados actualmente por la Clínica Nacional

MEDIO	CANAL	PÚBLICO	OFICIAL NO OFICIAL
Verbal escrito	Chat de Whatsapp	Staff General de la Clínica	No oficial
Verbal escrito Verbal oral	Workspace	Staff General de la Clínica	Oficial
Verbal Escrito	Email Corporativo	Staff General de la Clínica	Oficial / No oficial

Tabla 1: Canales oficiales Clínica Nacional
Fuente: Elaboración propia

2.5.1. Preferencia y Frecuencia

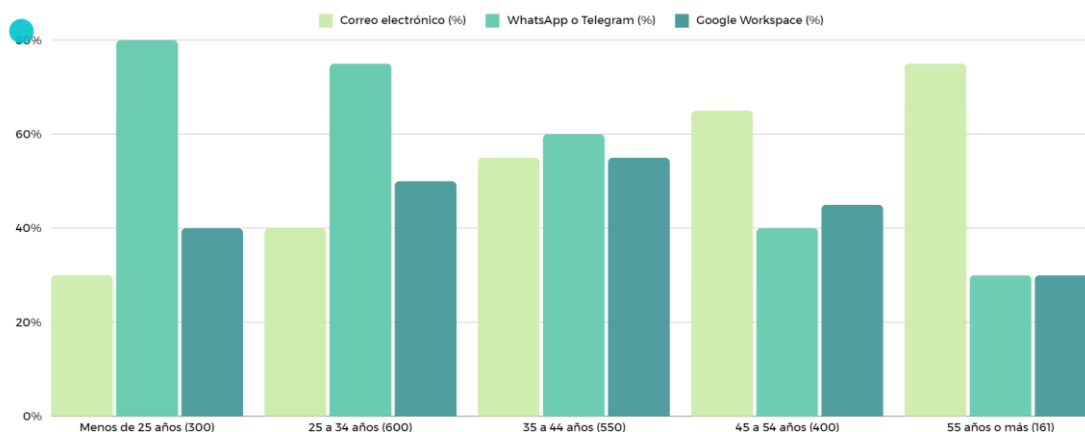


Figura 3: Gráfico de preferencia de uso canales de comunicación
Fuente: Elaboración propia

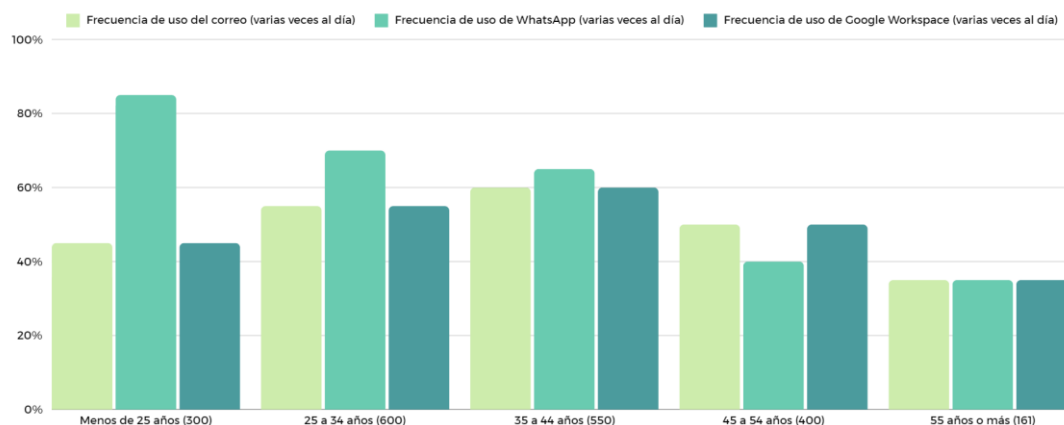


Figura 4: Gráfico de frecuencia de uso canales de comunicación
Fuente: Elaboración propia

2.5.2. Conclusiones

Existe una fragmentación en los canales de comunicación de la clínica, por ejemplo, los colaboradores más jóvenes prefieren whatsapp, mientras que en el extremo contrario los trabajadores con mayor edad siempre preferirán medios como las llamadas telefónicas y las reuniones presenciales. Aunque potencialmente las reuniones o comunicaciones personales para todos los grupos etarios significan un excelente potencial en resolución de conflictos, casos que requieran trabajar la empatía de los trabajadores y espacios de recreación entre compañeros.

Los canales considerados más confiables son Workspace y correo electrónico, sin embargo, no todo el personal de todas las edades conoce sus funcionalidades en general. Consideran estos dos medios como canales oficiales o canales por medios de los cuales se puede establecer comunicación con mayor formalidad. Con la finalidad de luchar contra la crisis de conexión y trabajo en equipo, deben crearse procesos y procedimientos para las comunicaciones y de la misma manera, generar capacitación y mentoría del personal más joven al grupo de mayor edad.

De esta manera se podrán generar canales clave y establecer tipologías de comunicación que se ajusten a ellos. Adicionalmente, es importante resaltar que se espera mayor interactividad dentro de las pantallas y carteles que hoy funcionan como medios de marketing.

2.6. Expectativas

Dentro del universo de colaboradores de la clínica nacional encontramos varios subgrupos diferenciados especialmente por sus expectativas y comportamientos:

- El colaborador desconectado: Este tipo de colaborador se encuentra más presente en los centros médicos, aunque dentro la dinámica puede ser poco negativa, no se sienten identificados con la organización y no sienten el impacto de la presencia de las gerencias, campañas, recursos humanos y comunicación interna. Tiene especial apatía por la colaboración y un marcado desconocimiento de roles y falta de uso de canales de comunicación estándar.
- El colaborador sobrecargado: Este perfil es común entre los colaboradores de atención directa al cliente, personal de recepción, médicos, enfermeras y personal administrativo destinado a la gestión de seguros, laboralmente insatisfechos, poco valorados y sobre todo quienes más fricciones generan a la hora de interactuar. Se caracterizan por un desequilibrio entre la vida personal y laboral, poco colaborativos, constantemente de mal humor.
- Comunicador ineficaz: Aquellos colaboradores que usan poco o mal los canales de comunicación. No utilizan Workspace, intranet; suelen utilizar canales informales de comunicación y tienen desinterés por métodos de comunicación estándar, baja capacitación.

- Líder desalineado: Son líderes que no logran una organización correcta dentro de sus equipos, tienen baja capacidad para resolver conflictos, no tienen conocimiento en dinámicas de cooperación, bajas habilidades blandas.
- Innovador comunicativo: Son aquellos quienes están más familiarizados con las herramientas tecnológicas, se comunican por medio de los canales disponibles, promueven y buscan la estandarización, tienen buena actitud frente al cambio, cuentan con un trabajo en equipo dinámico, orientados a enseñar a otros.
- Cliente Interno Insatisfecho: Este grupo representa al colaborador que siente que los servicios internos y la comunicación son ineficientes. A pesar de conocer los canales no los utilizan.
- Colaborador empático y proactivo: Se sienten satisfechos de su posición dentro de la organización, son proactivos con los canales de comunicación, buscan medios de comunicación fluida entre departamentos y tienen buena disposición frente a conflictos.

2.7. Diagnóstico

2.7.1. Puntos de dolor

El problema específico se centra en la falta de comunicación entre miembros del equipo médico y miembros del equipo administrativo. Al hacer una simulación de cálculo según las deficiencias comunicacionales de la clínica, este resulta ser más una causa de otros problemas presentes como la falta de dinámicas de cooperación, canales no estandarizados y lucha constante contra el tiempo debido a la dinámica de sus operaciones. Para ello serán semaforizados algunos de los aspectos más importantes causantes de esa desconexión.

2.7.1.1. Semaforización de los puntos de dolor:

Punto de Dolor	Impacto en la Operación	Frecuencia	Urgencia	Impacto Financiero	Satisfacción de Empleados	Total	Color Semáforo
1. Falta de estandarización de canales de	3	3	2	2	2	12	Rojo

comunicación								
2. Desconocimiento de roles	3	3	3	3	2	14	Rojo	
3. Ausencia de liderazgo integrador	2	2	2	1	2	9	Amarillo	
4. Ausencia de dinámicas de cooperación	3	2	2	2	2	11	Amarillo	
5. Ambiente laboral tenso y poco colaborativo	3	3	3	2	1	12	Rojo	
7. Presencia de comunicación interna estándar en todas las sedes	2	2	2	2	2	10	Amarillo	
8. Falta de empatía entre equipos	3	3	3	2	1	12	Rojo	
9. Sobrecarga laboral	3	3	3	3	1	13	Rojo	

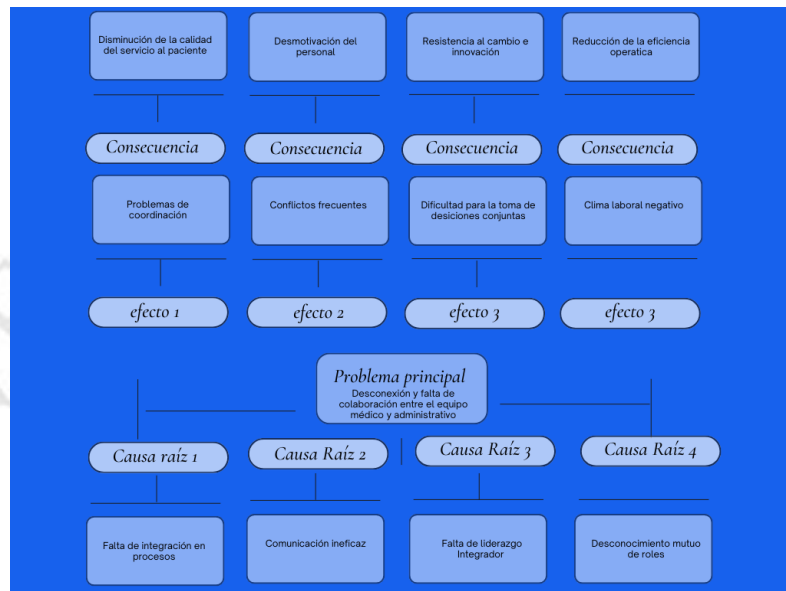
*Tabla 2: Semaforización de puntos de dolor
Fuente: Elaboración propia*

2.7.2. Árbol de problemas:

El escenario actual de la clínica Nacional presenta tres posibles obstáculos: resistencia interna, quejas sobre el horario de entrenamiento y desconexión cultural. Sin embargo, es importante concentrarnos en el tercer problema, ya que es el que representa mayor riesgo. Para ello, es importante implementar un plan de comunicación interna que permita primero mitigar esta desconexión cultural y luego generar una cultura interna realista, oportuna y transparente. Pues como señala Almagro, “Tener o no cultura de empresa es un elemento diferenciador que nos puede hacer más o menos competitivos, pero que, en todo caso, si anida, prende y fructifica en el seno de nuestra operación, transforma a la propia empresa”(como se cita en Cavera, 2008, p. 72)

Por ello es importante, conocer aquellos problemas, causas y efectos con la finalidad de implementar procesos de prevención para evitar una crisis interna y facilitar el tránsito de ejecución del proyecto TECNA. Dentro de los principales generadores o disparadores de conflicto se encuentra: Falta de integración de procesos, comunicación ineficaz, se

usan canales no adecuados, falta de liderazgo integrador, si bien el personal de la Clínica Nacional no se enfrenta a un problema de Líneas de Mando, si se ha detectado en los supervisores de la clínica un liderazgo desordenado y sin objetivos claros. Y finalmente, el desconocimiento mutuo de roles, cabe resaltar que esto no significa que los trabajadores tengan claras o no sus funciones, significa que desconocen las funciones de sus compañeros.



*Figura 5: Árbol de problemas Desconexión Cultural
Fuente: Elaboración propia.*

3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL

Debido al actual clima laboral de desconexión entre el equipo médico y administrativo de la Clínica Nacional y las amenazas latentes al desarrollo e implementación del Proyecto Tecna, es necesario elaborar una estrategia de comunicación interna que permita generar una cultura de colaboración y empatía, implementar canales de comunicación más eficientes y de esta manera promover la adaptación al cambio tanto del equipo médico como el equipo administrativo para así lograr que el Proyecto Tecna pueda ser implementado exitosamente.

La Clínica Nacional se encuentra en un proceso de cambio en el que influyen tres momentos fundamentales, por un lado el performance de la celebración de los 60 años de trayectoria, el segundo momento y sobre el que están basadas las estrategias es la desconexión entre dos equipos fundamentales para el desarrollo óptimo de sus servicios y finalmente, de cara al futuro, la implementación del Proyecto “TECNA”. Para generar el arranque de este nuevo proceso, se pondrá en marcha la Campaña de Comunicación Interna de la Clínica Nacional “ConTECNA dos” debidamente fundamentada en el anexo 11, la cual busca evocar inmediatamente a la idea de conexión y colaboración entre las áreas involucradas, sin fusionar ni confundir sus niveles de involucramiento o roles. De esta manera, los colaboradores podrán generar un sentido de pertenencia más arraigado con el equipo al que pertenecen sin restarle valor al otro grupo dentro de la organización con el objetivo del proyecto y habrán creado una cultura de empatía abierta al cambio.

Para ello es importante definir por qué todo un plan de comunicación se centra únicamente en mejorar el clima de una organización. Según, Piliguia y Arteaga (2019), el clima Organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, contemplando el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influyendo así en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad (p. 3). Por ello es fundamental centrar los objetivos en esta percepción.

Es necesario orientar la cultura organizacional a las percepciones de los trabajadores. Pues según el Manual de Buenas Prácticas de Clima Laboral implementado por el Vicerrectorado de la PUCP (2017) *“El clima laboral es el conjunto de percepciones que tiene un grupo de personas sobre el ambiente en el que desarrollan sus funciones. Está compuesto por la interacción cotidiana que realizan las personas entre sí y con los grupos de poder en una institución”* (p. 3)

Así mismo, la consultora Great Place to Work, realiza un análisis de clima en función de estas cinco dimensiones:



Figura 6: Dimensiones de percepción de colaboradores
Fuente: Manual de buenas prácticas de Clima Laboral Vicerrectorado PUCP

Estas dimensiones de medición de clima organizacional están exclusivamente centradas en las personas, tanto en sus relaciones interpersonales como en sus niveles de percepción. Por ello es fundamental, no solo trabajar en pro del cuidado de los colaboradores de la clínica Nacional, sino a través de todos los mensajes que emite la

organización incluyendo aspectos como la visión, misión y valores.

3.1. Objetivo General:

El presente trabajo para la Clínica Nacional conserva como objetivo principal el siguiente:

“Desarrollar un plan de comunicación interna dirigido a los miembros de las Direcciones Médica y Administrativa, para lograr una buena actitud y empatía con la implementación del proyecto TECNA y el trabajo en equipo.”

Este plan se implementará a través de la campaña **"ConTECNAdos"** debidamente fundamentada en el anexo 12, que busca promover una cultura de **colaboración, empatía y uso de tecnología** en el entorno laboral. Utilizando estrategias clave como una campaña de intriga, el boletín "ConTECNAdos", el evento del sexagésimo aniversario y talleres dinámicos, se pretende asegurar que el personal esté preparado, motivado y alineado con los objetivos de la clínica. Además, se incluirán mecanismos de medición como encuestas y el uso de la herramienta "conTECNA conmigo" para garantizar una evaluación constante del progreso y la satisfacción de los empleados. Este plan está diseñado para ejecutarse a lo largo de un año, con metas claras y resultados medibles.

3.2. Objetivos específicos:

3.2.1. Objetivo 1: Mejorar la fluidez de la comunicación entre las áreas Médica y Administrativa

Este objetivo busca garantizar que la información sobre el proyecto TECNA fluya de manera efectiva y clara entre los empleados de las Direcciones Médica y Administrativa. La falta de coordinación y comunicación es uno de los principales problemas identificados en la clínica, lo que genera ineficiencias y malentendidos. Al mejorar la comunicación interna, se asegura que todos los empleados comprendan los beneficios de TECNA y cómo su implementación impactará sus funciones diarias.

La comunicación clara y efectiva es un pilar fundamental para la adopción de cualquier cambio organizacional, especialmente uno relacionado con la tecnología, como el

proyecto TECNA. Una comunicación fluida evita que la falta de información o malentendidos generen resistencia al cambio. Al implementar estrategias como la campaña de intriga, boletines informativos y la creación de un Centro de Conocimiento digital, se asegura que todos los empleados tengan acceso a la información de manera continua y que cualquier duda sea resuelta a tiempo.

Este objetivo se sustenta en la necesidad de **alinear al personal con los nuevos procesos tecnológicos** y fomentar la confianza en los cambios propuestos. Al ofrecer canales claros y soporte continuo, se minimizan las barreras de adopción, promoviendo una cultura de comunicación abierta y accesible. Este objetivo responde al punto de dolor N°1.

3.2.2. Objetivo 2: Fomentar el trabajo en equipo y la empatía entre los miembros de las áreas Médica y Administrativa

Este objetivo tiene como fin **mejorar la colaboración** entre las Direcciones Médica y Administrativa. La falta de empatía y coordinación entre estos equipos ha sido identificada como una de las principales causas de fricción interna, lo que afecta la calidad del servicio y la eficiencia operativa. Este objetivo propone promover actividades y capacitaciones conjuntas que generen un ambiente de trabajo más colaborativo y empático entre ambas áreas.

El trabajo en equipo es esencial para que el personal de la clínica, tanto médico como administrativo, pueda coordinarse eficientemente, especialmente en áreas críticas como la gestión de pacientes. La **falta de coordinación y roces interdepartamentales** generan ineficiencias que pueden derivar en retrasos o errores en la atención. Fomentar la empatía entre los empleados de ambas direcciones contribuye a **mejorar la interacción y comprensión mutua**, lo que se traducirá en una mejor experiencia para los pacientes y un entorno de trabajo más armónico.

Este objetivo es crucial para eliminar las brechas interdepartamentales, permitiendo que ambas áreas colaboren de manera más efectiva en la adopción del sistema TECNA. A través de **talleres dinámicos, actividades de integración y el reconocimiento de la colaboración**, se creará una cultura organizacional más fuerte y unificada, lo que mejorará la percepción interna y externa de la clínica. Este objetivo responde a los puntos de dolor 2, 4, 5 y 8.

3.2.3. Objetivo 3: Motivar y preparar al personal para la implementación efectiva del nuevo sistema TECNA.

Este objetivo se centra en preparar al personal de la clínica, tanto médico como administrativo, para la adopción efectiva de TECNA, asegurando que estén motivados para integrar esta nueva herramienta en su rutina diaria. Se propone ofrecer capacitaciones accesibles y prácticas, así como implementar estrategias motivacionales, como reconocimientos e incentivos, para impulsar una adopción temprana y efectiva del sistema.

La resistencia al cambio es uno de los obstáculos más comunes cuando se implementan nuevas tecnologías en una organización. En este caso, TECNA representa una innovación clave para mejorar los procesos de la clínica, por lo que es fundamental que los empleados no solo reciban la formación adecuada, sino que también se sientan motivados y comprometidos con su adopción.

Este objetivo se fundamenta en la necesidad de asegurar que todos los empleados comprendan el valor de TECNA y cómo puede facilitar sus tareas diarias. La implementación de capacitaciones accesibles (presenciales y virtuales), así como el uso de embajadores internos y programas de incentivos, es clave para garantizar una adopción rápida y eficiente del sistema. Además, el reconocimiento de aquellos que adopten el sistema tempranamente ayuda a generar un clima de motivación y compromiso, que es esencial para el éxito del proyecto a largo plazo. Este objetivo responde a los puntos de dolor 7 y 9.

3.3. Conceptualización

3.3.1. Propuesta Narrativa

Gracias al análisis realizado durante la investigación contextual de la clínica nacional se ha detectado una serie de puntos de dolor que convergen en fomentar una cultura organizacional colaborativa que resalte el valor de cada trabajador como pieza fundamental. Una de las realidades tangibles y detectadas en algunos casos referenciales como el de la Clínica San Felipe, es resaltar en algunas ocasiones la labor médica mucho más que la labor administrativa, es por ello que estas fricciones entre ambos equipos pueden exacerbar, es por ello que la principal motivación de la campaña es: “ConTECNAdos: Conectados por la tecnología, impulsados por el trabajo en equipo”,

esta idea busca resaltar que si bien cada equipo tiene funciones completamente distintas ambas son dependientes de la otra para funcionar correctamente. Es cierto que el trabajo en equipo es una actividad fundamental para el funcionamiento correcto de los procesos, pero eso no quiere decir que pertenezcan a un mismo grupo. Dentro de estos dos equipos de trabajo surgen desafíos distintos sin que los de un grupo sean más importantes que del otro. No son las diferencias lo que los separan o generan las fricciones, sino el desconocimiento de los desafíos a los que se enfrentan.

3.3.2. Líneas de postura

Para poder ejecutar un plan de comunicación interna eficaz es importante determinar los principios y directrices que lo guiarán a través de cada una de las acciones con la finalidad de que estas estén alineadas a los objetivos.

Línea de Postura	Postura	Mensajes Clave
Colaboración como eje central	Colaboración entre personal médico, administrativo y operativo fundamental para el funcionamiento óptimo de la clínica.	Fomentamos el trabajo en equipo como motor de mejora continua. El éxito individual y colectivo está estrechamente vinculado a la cooperación entre áreas.
Transparencia en la comunicación	Todos los trabajadores deben tener acceso a información clara y precisa sobre procesos y cambios en la clínica.	Promovemos una comunicación abierta y accesible. La transparencia genera confianza y asegura que todos los empleados en todas las sedes estén alineados con los objetivos organizacionales.
Reconocimiento del valor individual	Cada trabajador es una pieza importante y merece ser reconocido por su contribución.	Valoramos el esfuerzo y dedicación de cada miembro del equipo. Reconocer el impacto individual fortalece el compromiso y la motivación.
Cuidado de los trabajadores y bienestar del equipo	El bienestar del personal es fundamental para ofrecer un servicio de calidad a los pacientes.	El bienestar de nuestros colaboradores se refleja en la calidad de atención a los pacientes. Trabajamos para equilibrar la vida profesional y personal.
Uso eficiente de los canales de comunicación	Se debe utilizar el canal adecuado para cada tipo de información.	La elección del canal de comunicación es crucial para la efectividad. Utilizamos los medios adecuados para que la información fluya sin obstáculos.
Mejora continua	Revisar y mejorar constantemente sus métodos de comunicación interna.	La flexibilidad y disposición para el cambio son parte de nuestra cultura. Escuchamos las sugerencias de los empleados y ajustamos nuestras estrategias para mejorar.

Liderazgo positivo por parte de los líderes con mayor influencia.	Los líderes con mayor influencia visitan y tienen sesiones de retroalimentación en todas las sedes de manera estándar.	Todos los colaboradores sin importar su sede son importantes de la misma manera para los altos mandos.
---	--	--

*Tabla 3: Líneas de postura y mensajes clave
Fuente: Elaboración propia*

3.3.3. Discurso de los valores

Para generar una propuesta narrativa de valor, es necesario que todas las piezas de comunicación interna se concentren en la generación de emociones. Con la finalidad de que cada uno de los miembros del equipo se sienta identificado con lo que se quiere comunicar. Al hablar de la Clínica Nacional, este aspecto puede resultar todo un desafío pues ambos equipos, tanto el equipo médico como el administrativo es un equipo multidisciplinar, por lo que generar piezas de comunicación específicamente relacionadas a cada uno de los grupos sería contraproducente y generaría un extenso número de piezas sin sentido claro. Sobre el storytelling en campañas de comunicación interna Robledo, Atamara y Lopez Hermida (2019) señalan: *“el storytelling puede fomentar el desarrollo de los trabajadores al hacerlos protagonistas de una historia que los impulsa a crecer profesional y personalmente, y plantea, además, la capacidad de las historias para generar en el empleado identificación con su institución.”* (p. 1)

¿Es necesaria una nueva misión, visión y valores?

Es arriesgado sugerir un cambio en los aspectos básicos de orientación para una organización como la Clínica Nacional, sin embargo, frente a la coyuntura de cumplir 60 años brindando atención de calidad, sin duda alguna, estos deben actualizarse a la coyuntura actual y las expectativas de los colaboradores.

Para que la cultura de una organización como esta sea replicada por sus trabajadores, uno de los factores básicos es la identificación. Los trabajadores se deben sentir alineados con el propósito de la clínica, y esto solo será posible si se ven reflejados en ese propósito. Es importante reforzar la idea y valorar la visión actual de los trabajadores sobre sus centros de trabajo. El trabajo es un medio de cumplimiento de sueños y metas, pero no siempre es un fin. Por ello, la Clínica Nacional también debe compartir la idea de que trabajamos

por la misión personal de todos los colaboradores por medio de cumplir la misión de la organización.

En base al Manual de Buenas Prácticas en Clima Laboral del Vicerrectorado de la PUCP (2017) se debería tratar de atender las cinco dimensiones: Orgullo, Camaradería, Imparcialidad, Respeto y Credibilidad.(p. 7) Sin embargo, debido a la necesidad inmediata de la ejecución del Plan de Comunicación, nuestra estrategia se centrará en cuadro dimensiones: Credibilidad, Orgullo, Camaradería y Respeto. Por ello la propuesta narrativa es “ConTECNAdos: Conectados por la tecnología, impulsados por el trabajo en equipo”. Queremos demostrar que valoramos cada acción individual de los excelentes resultados en conjunto que ambos equipos generan. Además gracias al uso de los canales tecnológicos de comunicación correctos llegamos a una mejor conexión entre todos. Además el mentoring de las personas más familiarizadas con el uso de canales como Workspace permitirá generar conexiones más empáticas con quienes hoy se encuentran menos conectados por desconocimiento o falta de capacitación y acompañamiento.

Clínica Nacional 60 años, nuevos objetivos.	Vigente	Propuesta
Visión	Ofrecer los mejores servicios médicos para convertirnos en la red preferida de las familias peruanas.	Ofrecer los servicios de salud integral innovadores y humanos para convertirnos en la red preferida de las familias peruanas.
Misión	Ser el primer centro médico que provea al paciente una atención de calidad con el mejor staff médico y tecnología de punta.	Ser la primera red de salud en brindar a nuestros pacientes y su entorno una atención de calidad y bienestar integral por medio de tecnología de punta, así como un entorno que promueva y valore el esfuerzo de nuestro staff para brindar servicios de salud con propósito.
Valores	Soluciones rápidas y efectivas Somos conscientes de nuestro cuidado para dar cuidado. Empatía y disposición Integridad y disciplina Trabajo en equipo con un propósito	Soluciones oportunas y efectivas. Ambiente de trabajo sano y feliz. Atención humana y personalizada. Empatía y disposición.

		Gerando oportunidades para cumplir sueños Respeto por la vida Trabajo integrado y valorado
--	--	--

*Tabla 4: Propuesta nueva misión, visión y valores
Fuente: Elaboración propia*

Elemento	Descripción
Mensaje	El valor de cada trabajador no está solo en sus habilidades individuales, sino en cómo esas habilidades contribuyen al éxito del equipo. Los sueños personales se alcanzan cuando colaboramos y reconocemos el impacto mutuo.
Conflicto	Daniel se siente desmotivado y poco apreciado en su trabajo diario. A pesar de su talento y dedicación, siente que sus esfuerzos no son reconocidos ni que sus sueños personales tienen espacio en el entorno laboral.
Héroe	Daniel, un empleado administrativo de la Clínica Nacional, quien tiene habilidades con la tecnología y los canales de comunicación, pero que no se siente valorado por sus contribuciones.
Trama	La historia sigue a Daniel mientras lucha con la falta de reconocimiento y propósito en su trabajo. A través de una campaña de trabajo en equipo y la interacción con un colega, Daniel comienza a darse cuenta de su importancia dentro del equipo. Su conocimiento de tecnología se vuelve crucial cuando ayuda a otros a mejorar sus habilidades y cuando enfrenta una crisis que requiere la colaboración de todos los departamentos. Esto le permite descubrir que su valor reside en cómo ayuda a los demás y, finalmente, en cómo su éxito personal está ligado al de todo el equipo.
Tono	Inspirador y motivador. Refleja un tono de superación personal y colaboración, resaltando la importancia de reconocer el valor de cada trabajador y cómo el éxito colectivo depende de la unidad y el apoyo mutuo.

*Tabla 5: Elementos dentro del storytelling personal administrativo
Fuente: Elaboración propia*

Elemento	Descripción
Mensaje	El valor de cada trabajador en el área médica no solo reside en su capacidad técnica, sino en cómo su trabajo conecta con el bienestar de todo el equipo y de los pacientes. El éxito médico se multiplica cuando cada miembro se siente apoyado y valorado.

Conflicto	Ana, una enfermera altamente competente, se siente sobrecargada y desconectada del equipo. Aunque su trabajo salva vidas, siente que su esfuerzo pasa desapercibido, y duda si su dedicación realmente tiene un impacto apreciado por sus colegas y superiores.
Héroe	Ana, una enfermera del área de emergencias, es apasionada por su trabajo, pero últimamente se ha sentido emocionalmente agotada, cuestionando si el esfuerzo extra que pone realmente marca una diferencia para su equipo y la clínica.
Trama	Ana siempre ha sido reconocida por su dedicación y profesionalismo, pero en el frenético ritmo de la sala de emergencias, ha comenzado a sentir que su esfuerzo es invisible. Un día, mientras ayuda a un médico nuevo a coordinar procedimientos en un caso complicado, se da cuenta de que su habilidad para manejar la presión y su conocimiento detallado son esenciales para el equipo. Sin embargo, sigue luchando con la sensación de que su valor no se reconoce más allá de la sala de emergencias. La clínica lanza una campaña para fomentar la colaboración entre los equipos médicos y administrativos, y Ana, aunque al principio escéptica, comienza a ver el impacto de su trabajo cuando uno de sus compañeros médicos la agradece públicamente por su apoyo y orientación durante una crisis. Este reconocimiento le da una nueva perspectiva sobre su valor en el equipo y la importancia de trabajar juntos para el bien común.
Tono	Reflexivo e inspirador. La historia lleva un tono emocional y motivador, enfocándose en el reconocimiento del valor del trabajo individual y la conexión emocional entre los miembros del equipo para alcanzar una mejor atención a los pacientes.

*Tabla 6: Elementos dentro del storytelling personal médico
Fuente: Elaboración propia*

Los materiales de comunicación “El viaje hacia los sueños compartidos” y “Un Corazón que conecta” buscan generar sentido de identificación con el personaje el cuál se siente desmotivado y desvalorizado a pesar de sus constantes esfuerzos por realizar un trabajo de manera eficiente. Debido a que buscamos resaltar que cada uno de los equipos tiene sus propias cualidades, es preciso realizar materiales adaptados al día a día de un miembro de cada equipo.

3.4. Plan de Comunicación Interna

A continuación, presentamos mediante un cuadro una propuesta estructurada con los 3 objetivos específicos para el plan de comunicación interna de la Clínica Nacional, junto con las metas, estrategias y acciones a llevar a cabo, considerando las necesidades comunicacionales actuales de la clínica. Estas acciones están detalladas con sus correspondientes indicadores de desempeño o KPIs.

3.4.1. Matriz Táctica

Objetivos	Metas	Estrategias	Acciones	KPIs	Dimensión
“Promover comunicación con fluidez y transparencia entre ambos equipos”	Alcanzar un 90% de conocimiento sobre el proyecto TECNA en los primeros 6 meses.	Generar expectativa y claridad en torno a TECNA mediante una campaña progresiva.	Implementar campaña de intriga con posters y banners.	Tasa de apertura de mensajes de WhatsApp y correos electrónicos: 75%	Credibilidad
			Lanzar posters y banners informativos sobre TECNA.	Porcentaje de empleados que leen el Boletín "ConTECNAdos": 70%	
			Publicar el Boletín "ConTECNAdos" de manera quincenal.	Nivel de conocimiento sobre TECNA (encuestas): 90%	
		Generar espacio y materiales de acceso a la información y ofrecer soporte técnico constante.	Crear un Centro de Conocimiento digital con materiales educativos sobre TECNA.	Cantidad de visitas al Centro de Conocimiento: 60% de participación	Credibilidad
Establecer una línea de soporte técnico y embajadores del cambio.	Tiempo de resolución de consultas técnicas: Menos de 24 horas				

			Implementar la encuesta rápida "conTECNA conmigo" para retroalimentación en pantallas táctiles.	Porcentaje de participación en la encuesta: 75%		
		Generar confianza mediante transparencia.	Organizar sesiones de preguntas y respuestas con líderes del proyecto TECNA.	Nivel de satisfacción con la información recibida: 80%	Respeto	
			Difundir testimonios de éxito de empleados que han usado TECNA.	Impacto positivo de los testimonios en encuestas: 70%		
			Transmitir el video institucional en el evento del sexagésimo aniversario, mostrando la evolución de la clínica.	Asistencia y participación en el evento de aniversario: 90%		
Fomentar el trabajo en equipo y la empatía entre los miembros de las áreas médica y administrativa	Lograr que el 70% de los empleados reporten una mejora significativa en la colaboración entre áreas en los primeros 9 meses.	Fomentar el trabajo colaborativo mediante capacitaciones y conocimiento de roles.	Realizar el Taller "ConTECNA dos" con personal médico y administrativo.	Participación en los talleres: 85%	Camaradería	
				Materiales que generen conocimiento de roles dentro de la organización por medio de reconocimientos, entrevistas y narración de historias.		Mejora en la colaboración interdepartamental: 70%
				Organizar sesiones de feedback grupal sobre la adopción de TECNA.		Participación en las sesiones de feedback: 80%
			Utilizar el evento de aniversario para reforzar la cultura	Habilitar una Zona de Experiencia TECNA durante el evento del aniversario.	Participación en la Zona TECNA: 75% de los asistentes	Camaradería

		colaborativa.	Realizar actividades recreativas conjuntas entre equipos médicos y administrativos durante el aniversario.	Participación en actividades recreativas: 80%		
			Entregar merchandising (camisetas, gorras, tazas) en el evento con mensajes colaborativos.	Distribución efectiva del merchandising: 100%		
		Reconocer y premiar la colaboración entre áreas.	Implementar un sistema de reconocimientos internos para equipos colaborativos.	Número de reconocimientos entregados: 50 reconocimientos		Orgullo
			Publicar historias de éxito en el Boletín "ConTECNAdos" sobre la colaboración entre áreas.	Impacto en las encuestas sobre historias de éxito: 70% de efectividad		
			Organizar un evento trimestral para celebrar los logros colaborativos en la adopción de TECNA.	Asistencia al evento trimestral: 80%		
		Motivar y preparar al personal para la implementación efectiva del nuevo sistema TECNA	Conseguir que el 90% del personal complete las capacitaciones de TECNA en los primeros 6 meses.	Ofrecer capacitaciones prácticas y accesibles.		Realizar capacitaciones presenciales y virtuales sobre TECNA.
Crear videotutoriales y recursos interactivos sobre el uso de TECNA.	Tasa de visualización de los videos: 80%					
Designar embajadores del cambio para brindar soporte personalizado.	Tasa de satisfacción con el soporte de los embajadores: 85%					

		Motivar mediante incentivos y reconocimientos.	Implementar un sistema de reconocimiento para quienes adopten rápidamente el sistema TECNA.	Número de reconocimientos entregados: 25	Orgullo
			Publicar testimonios de empleados que ya están utilizando TECNA exitosamente.	Nivel de motivación en encuestas: 75%	
			Lanzar una campaña de incentivos para equipos que adopten el sistema rápidamente.	Participación en la campaña de incentivos: 70% de las áreas participantes	
		Mantener la motivación a través de la campaña "ConTECNAdos".	Promover mensajes inspiradores en el Boletín "ConTECNAdos" sobre la importancia de TECNA.	Tasa de apertura del boletín: 70%	Orgullo
			Enviar mensajes motivacionales sobre el avance de las capacitaciones vía WhatsApp y email.	Nivel de participación en capacitaciones: 80%	
			Presentar oficialmente la campaña "ConTECNAdos" durante el evento del sexagésimo aniversario.	Asistencia y feedback positivo sobre la campaña: 90%	

Tabla 7: Matriz táctica por dimensiones

Fuente: Elaboración propia

3.4.2. Cronograma

Presentamos el cronograma detallado del plan de comunicación interna para la Clínica Nacional, especificando las estrategias, acciones, duración y las fechas tentativas de inicio y final. Estas estrategias presentan acciones cruzadas que pueden desarrollarse en un mismo evento, por lo que las fechas pueden parecer desordenadas.

Estrategia	Acción	Duración	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización
Generar expectativa y claridad en torno a TECNA mediante la comunicación progresiva	Implementar campaña de intriga(posters, banners intrigantes, WhatsApp, emailing)	1 mes	10/01/2024	31/10/24
	Lanzar posters y banners informativos sobre TECNA	1 mes	11/01/2024	30/11/24
	Publicar el Boletín "ConTECNAdos"(primera edición)	1 mes	11/01/2024	30/11/24
Facilitar el acceso a la información y ofrecer soporte técnico constante	Crear un Centro de Conocimiento digital sobre TECNA	2 meses	12/01/2024	31/01/25
	Establecer una línea de soporte técnico y embajadores internos	2 meses	12/01/2024	31/01/25
	Implementar la encuesta rápida "conTECNA conmigo" en pantallas táctiles	1 mes	02/01/2025	28/02/25
Generar confianza en el proyecto TECNA mediante la transparencia	Organizar sesiones de preguntas y respuestas con líderes del proyecto TECNA	2 meses	12/01/2024	31/01/25

	Difundir testimonios de éxito en el Boletín "ConTECNAdos"	1 mes	12/01/2024	31/12/24
	Transmitir el video institucional durante el evento de aniversario	1 día	14/12/24	14/12/24
Fomentar el trabajo colaborativo mediante capacitaciones conjuntas	Realizar el Taller "ConTECNAdos" para personal médico y administrativo	3 meses	01/01/2025	31/03/25
	Realizar talleres dinámicos de colaboración interdepartamental	3 meses	01/01/2025	31/03/25
	Organizar sesiones de feedback grupal sobre la adopción de TECNA	2 meses	04/01/2025	31/05/25
Utilizar el sexagésimo aniversario como punto de unión para reforzar la cultura colaborativa	Habilitar una Zona de Experiencia TECNA durante el evento	1 día	14/12/24	14/12/24
	Organizar actividades recreativas entre equipos médicos y administrativos	1 día	14/12/24	14/12/24
	Entregar merchandising durante el evento de aniversario	1 día	14/12/24	14/12/24
Reconocer y premiar la colaboración entre áreas	Implementar un sistema de reconocimientos internos para equipos colaborativos	3 meses	04/01/2025	30/06/25
	Publicar historias de éxito en el Boletín "ConTECNAdos"	1 mes	04/01/2025	30/04/25
	Organizar un evento trimestral para celebrar los logros en la adopción de TECNA	1 día	07/01/2025	07/01/2025

Ofrecer capacitaciones prácticas y accesibles para todos los empleados	Organizar capacitaciones presenciales y virtuales sobre TECNA	3 meses	01/01/2025	31/03/25
	Crear videos tutoriales sobre el uso de TECNA	2 meses	01/01/2025	28/02/25
	Asignar embajadores del cambio en cada sede para soporte personalizado	6 meses	01/01/2025	30/06/25
Motivar al personal mediante incentivos y reconocimientos por la adopción de TECNA	Implementar un sistema de reconocimiento para adopción rápida de TECNA	3 meses	02/01/2025	30/04/25
	Publicar testimonios de empleados que ya están usando TECNA exitosamente	1 mes	02/01/2025	28/02/25
	Lanzar una campaña de incentivos para equipos que adopten TECNA rápidamente	3 meses	04/01/2025	30/06/25
Utilizar la campaña "conTECNAdos" para mantener la motivación alta durante todo el proceso	Promover mensajes inspiradores en el Boletín "ConTECNAdos" sobre TECNA	6 meses	12/01/2024	31/05/25
	Enviar mensajes motivacionales a través de WhatsApp y email	6 meses	12/01/2024	31/05/25
	Presentar oficialmente la campaña "ConTECNAdos" en el evento de aniversario	1 día	14/12/24	14/12/24

*Tabla 8: Cronograma de acciones y actividades
Fuente: Elaboración propia*

3.4.3. Presupuesto

El siguiente presupuesto tentativo detalla los costos estimados para la implementación del plan de comunicación interna de la Clínica Nacional. Cada uno de los montos incluidos en este presupuesto está pensado para asegurar que se cumplan los objetivos del plan, garantizando un proceso de comunicación eficaz y el compromiso de todos los empleados en la transición hacia un entorno más colaborativo y tecnológico.

Estrategia	Acción	Costo estimado en soles
Campaña de Intriga y Pre-lanzamiento	1. Diseño e impresión de pósters y banners intrigantes.	S/7,520
	2. Envío de mensajes de intriga (emailing y WhatsApp).	S/1,880
	3. Diseño e impresión de pósters y banners informativos sobre TECNA.	S/5,640
Pre-lanzamiento de la campaña "ConTECNAdos"	4. Envío de comunicaciones digitales (boletines, correos).	S/2,256
	5. Diseño y publicación del Boletín "ConTECNAdos" (primera edición).	S/3,008
Celebración del sexagésimo aniversario	6. Producción del evento (equipo audiovisual, escenario, decoración).	S/37,600
	7. Merchandising (camisetas, gorras, tazas con el logo "ConTECNAdos").	S/18,800
	8. Producción del video institucional.	S/16,920
Capacitación del personal para TECNA	9. Organización del Taller "ConTECNAdos" (materiales, logística).	S/11,280
	10. Implementación de capacitaciones presenciales y virtuales sobre TECNA.	S/26,320

Evaluación y retroalimentación	11. Implementación de la encuesta "conTECNA conmigo" (pantallas táctiles y software).	S/22,560
	12. Diseño y publicación del Boletín "ConTECNA dos" (segunda y tercera edición).	S/6,016
Consolidación y uso de TECNA	13. Soporte técnico continuo y seguimiento (personal de soporte y materiales).	S/18,800
Evaluación y ajustes finales	14. Encuestas de satisfacción (plataforma de encuestas y análisis de resultados).	S/5,640
	15. Organización de evento de reconocimiento por adopción de TECNA (producción y logística).	S/11,280

Tabla 9: Presupuesto anual para el plan de comunicación interna

Fuente: Elaboración propia

Total estimado: S/191,720

Cada componente del presupuesto, desde la producción de materiales hasta la realización de eventos, ha sido planificado para maximizar el impacto y la participación del personal, manteniendo un enfoque en la eficiencia y la optimización de recursos.

El presupuesto refleja una inversión estratégica que permitirá a la clínica abordar los desafíos internos y promover una cultura de colaboración y tecnología, esencial para el éxito a largo plazo. Al destinar recursos a acciones clave como capacitaciones, campañas de comunicación y actividades de motivación, la clínica podrá transformar su entorno laboral, logrando un impacto positivo tanto en la calidad del servicio como en la satisfacción de los empleados.

3.5. Conclusión

El plan de comunicación interna propuesto para la Clínica Nacional es una estrategia integral diseñada para mejorar la coordinación interna, fomentar la colaboración entre equipos y asegurar la adopción exitosa del sistema TECNA. A través de una combinación de campañas progresivas, capacitaciones efectivas y acciones motivacionales, se busca crear un entorno de trabajo más colaborativo, eficiente y tecnológicamente avanzado.

Este plan no solo aborda los problemas actuales de la clínica, sino que también fortalece su cultura organizacional, garantizando una transición fluida hacia la innovación y el crecimiento.



4. LECCIONES APRENDIDAS

A lo largo del desarrollo de este plan de comunicación interna, se ha confirmado la importancia crítica de una **comunicación clara y estructurada** para gestionar adecuadamente los cambios organizacionales, especialmente en un entorno complejo como el de la Clínica Nacional. El proyecto TECNA, que plantea una transformación tecnológica significativa, ha demostrado ser un desafío no sólo técnico, sino también cultural, revelando que la **resistencia al cambio** es un obstáculo recurrente en las organizaciones que buscan modernizar sus procesos.

Una de las lecciones más importantes es que, para garantizar el éxito de una iniciativa de esta magnitud, es crucial **involucrar a todos los empleados** desde el principio, facilitando no solo el acceso a la información, sino también brindando espacios donde se pueda generar una **retroalimentación activa**. La **empatía y la colaboración** entre las áreas Médica y Administrativa han resultado ser factores determinantes para superar las fricciones internas, y esto solo puede lograrse mediante una campaña comunicacional que sea consistente y esté alineada con los valores de la organización.

Asimismo, la campaña "**ConTECNAdos**" ha resaltado que los mensajes deben ser **inspiradores y motivadores** para generar un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados. En este contexto, la planificación anticipada y el diseño de **estrategias proactivas**, como el uso de plataformas digitales y la integración de capacitaciones accesibles, han mostrado su efectividad para facilitar la **adopción tecnológica**.

Otro aprendizaje clave es que los **líderes** de la organización juegan un rol fundamental en la transmisión de confianza y en el éxito de la implementación de proyectos estratégicos como TECNA. Es necesario que los líderes actúen como **embajadores del cambio**, ya que su apoyo directo y visible contribuye a reducir la resistencia del personal.

Por otro lado, la **evaluación continua** del proceso, a través de herramientas como el boletín quincenal "ConTECNAdos" y la encuesta rápida "conTECNA conmigo", ha demostrado ser esencial para ajustar las estrategias en tiempo real y garantizar que la campaña cumpla con los objetivos propuestos. Esta evaluación también subraya la importancia de la **flexibilidad** en la planificación, ya que los cambios en el contexto organizacional requieren respuestas rápidas y eficientes.

Finalmente, este proyecto ha reafirmado que una comunicación interna sólida no solo debe abordar los aspectos operativos, sino también los emocionales, como la **creación de una cultura de confianza y colaboración**. Esto se traduce en la necesidad de integrar tanto a la Dirección Médica como a la Dirección Administrativa en actividades conjuntas que fortalezcan los lazos y refuercen una visión común de la organización. A través de esta experiencia, se confirma que la **tecnología por sí sola** no resuelve los problemas organizacionales, sino que es el **componente humano**, respaldado por una comunicación interna efectiva, el que determina el éxito de los cambios.

En resumen, el desarrollo de este plan nos ha enseñado que una **comunicación interna bien estructurada**, acompañada de **estrategias de involucramiento y motivación continua**, es esencial para enfrentar los retos de modernización en instituciones como la Clínica Nacional.

En cuanto a la preparación profesional, como bachilleres y profesionales de la comunicación creemos que **nuestra formación integral ha sido fundamental** en la implementación de este plan. Nuestro plan de estudios nos ha preparado en distintas áreas relacionadas en general al arte de comunicar. Desde el proceso de investigación y generación de antecedentes los **cursos en periodismo y redacción han resultado ser supremamente útiles**, en la generación de piezas de comunicación tuvimos que ser especialistas en producción audiovisual, mientras que en el **análisis y diagnóstico de la situación de la Clínica Nacional pusimos en práctica todos aquellos aprendizajes generados en los cursos obligatorios relacionados a la comunicación para el desarrollo**. Al detectar puntos de dolor, empleamos las estrategias más puras de las

campañas de marketing. Y claro, saber conocer y establecer las diferencias entre receptor, emisor y público objetivo si queremos hablar de publicidad. Sin embargo, gracias a este desafío **nos encontramos frente a la necesidad de más especialistas de comunicación corporativa.** Al realizar un proceso de análisis del contexto actual del mercado, detectamos que a pesar de ser el sector salud uno de los más dinámicos entre los sectores de económicos, **existen muy pocos referentes relacionados a los aspectos más básicos internos como la responsabilidad social interna,** evaluar la satisfacción de los colaboradores y sobre todo **generar espacios genuinos de credibilidad y confianza hacia los centros a los que un colaborador llega a pertenecer.**

Por ello, es fundamental reforzar la teoría de que **la Dirección de Comunicación es una pieza fundamental que todas las organizaciones,** sin importar su envergadura, deberían implementar. Se espera que gracias a este proyecto, el rol del *Dircom* resurja **más allá de ser una pieza accesitaria al área de Recursos Humanos o Bienestar.** Es importante destacar la importancia del rol, pues no solo es necesario para apagar una crisis o resolver un problema de comunicación, sino **trabajar desde la prevención para evitar que más empresas intensifiquen sus puntos de dolor hasta convertirlos en problemas latentes.**

Por otro lado, uno de los aspectos desafiantes frente a la coyuntura de acceso a la información y **el uso de inteligencia artificial durante el desarrollo de este trabajo** fueron los límites y las líneas casi imperceptibles de su correcto uso. Durante el desarrollo de este trabajo se generó una encuesta de satisfacción simulada por Inteligencia Artificial, sin embargo, en los últimos días antes de la entrega decidimos retirarla.

Aunque las líneas sobre el uso y no uso de inteligencia artificial en un trabajo de esta envergadura podrían parecer difusos, **es importante resaltar su potencial en casos supuestos.** Una inteligencia artificial podría ayudar al profesional a **detectar una pincelada de la realidad coyuntural de cualquier tema.**

Nos encontramos frente a tiempos difíciles en cuanto a producción de trabajos de investigación, no solo porque hoy el acceso a información falsa ha inundado internet,

sino porque esto **no debe ser una barrera en la implementación de cursos relacionados a esta nueva tecnología.**

Finalmente, agradecemos mutuamente en la producción de este trabajo de suficiencia profesional. Los tiempos complejos y lo ajetreado de los días nos puso en todo tipo de situaciones, muchas de ellas anecdóticas. Sin embargo, las habilidades de cada uno de los miembros de este equipo, la búsqueda de cohesión y la resolución de nuestros problemas de comunicación nos ha demostrado la importancia de la transparencia, **cuando las reglas del juego son claras es mucho más sencillo abrirse paso.**



REFERENCIAS

Casaldo, (2008)

Cervera Fantoni, A. L. (2008) Comunicación Total ESIC Editorial

Dois, A. (2022) La atención centrada en la persona como eje de salud. Escuela de Enfermería, Pontificia Universidad Católica de Chile

EAE Business School (2017, 13 de Enero) Medios y canales para la comunicación interna corporativa <https://acortar.link/aEryF9>

García, M. (2009) Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual Cuadernos de Administración / Universidad del Valle / No. 42 / Jul - Dic 2009 <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Gomez, C. F. & Rodríguez J. K. (2013) Teorías de la Cultura Organizacional Universidad de Buenos Aires <https://acortar.link/dh3V4R>

Ibañez, D. y Córdova, F. (2021) El impacto de una campaña de intriga en la publicidad digital de una marca peruana. Caso: cerveza para mujeres Escuela de Educación Superior Tecnológica Privada Toulouse Lautrec <https://hdl.handle.net/20.500.12826/117>

La Clínica Universidad de Navarra reorganiza su departamento de Comunicación (2024, 10 de mayo) Dircomfidencial <https://acortar.link/WUWL5D>

Organización Internacional para el Trabajo (dic 2023) Valuación Actuarial ESSALUD. Estudio Financiero Actuarial al 2022 ©OIT Lima. Oficina Internacional del Trabajo <https://www.ilo.org/es/publications/estudio-financiero-actuarial-essalud-2022>

Pilligua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta., F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, XV(28) <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>

Rivas, Alonso (jun 2024) CMP ALERTA DESABASTECIMIENTO DE MEDICAMENTOS Colegio Médico del Perú <https://www.cmp.org.pe/cmp-alerta-desabastecimiento-de-medicamentos/>

Robledo Dioses, K., Atarama Rojas, T., & López-Hermida Russo, A. (2019). El storytelling como herramienta de comunicación interna: una propuesta de modelo de gestión. Cuadernos De Gestión, 20(1), 137–154. <https://doi.org/10.5295/cdg.170755kr>

Salinas, F. (2020) Efectividad de los Canales de Comunicación Interna en Empresas Privadas Univesidad San Martín de Porres https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7611/SALINAS_LF.pdf

Vicerectorado Administrativo Universidad Pontificia Católica del Perú (2017)
Manual de Buenas Prácticas de Clima Laboral Dirección de Talento Humano
Pontificia Universidad Católica del Perú
https://cdn02.pucp.education/administrativo/2017/04/26160504/Manual-Clima-Laboral-PUCP-2017_1.pdf

Winter, R.S. (2000) Manual de Trabajo en Equipo Ediciones Díaz de Santos, S. A
<https://www.facilitadores-alfa.org/wp-content/uploads/2020/11/Manual-de-trabajo-en-equipo.-Robert-S.-Winter.pdf>





ANEXOS

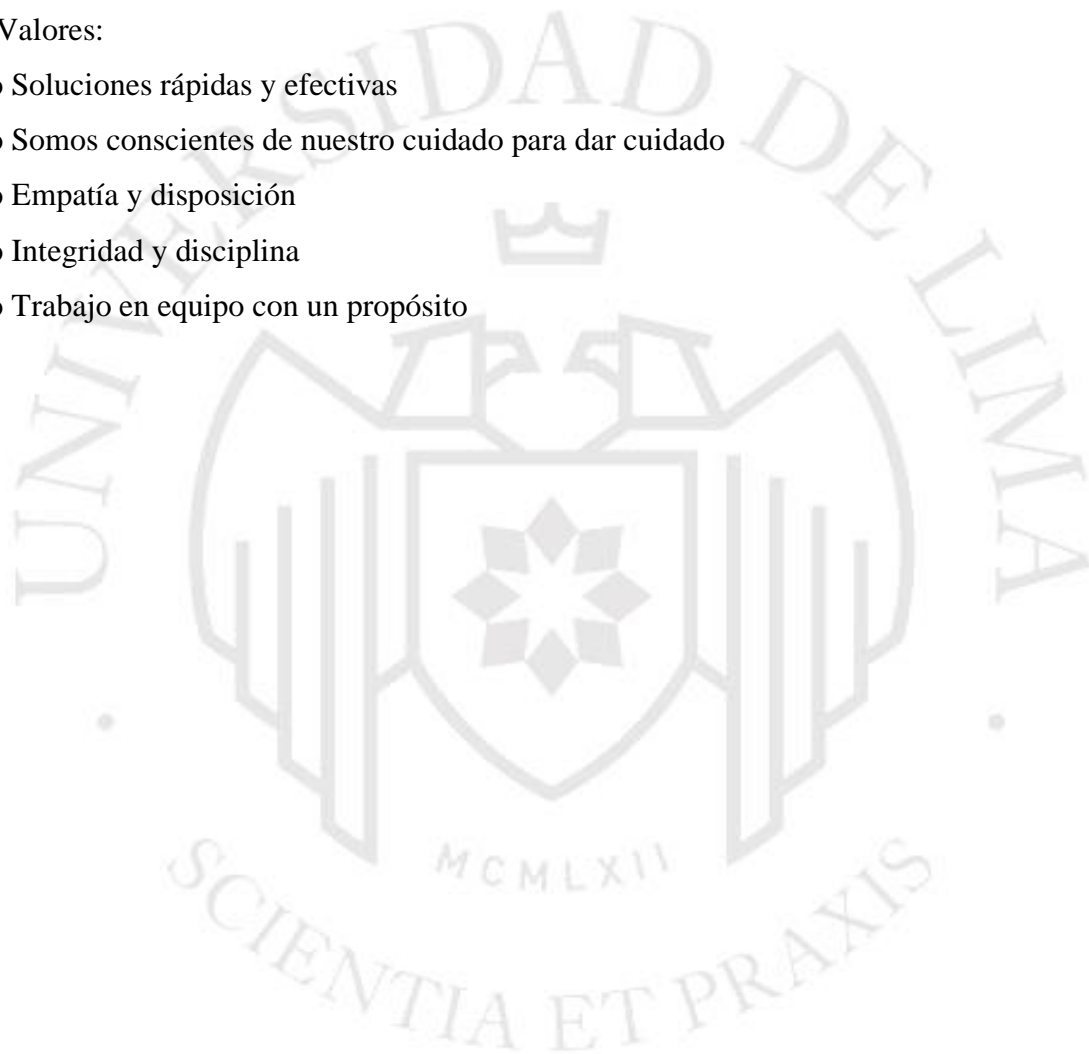
Anexo 1: Misión, Visión y Valores de la Clínica Nacional

Visión: Ofrecer los mejores servicios médicos para convertirnos en la red preferida de las familias peruanas.

Misión: 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.

Valores:

- o Soluciones rápidas y efectivas
- o Somos conscientes de nuestro cuidado para dar cuidado
- o Empatía y disposición
- o Integridad y disciplina
- o Trabajo en equipo con un propósito

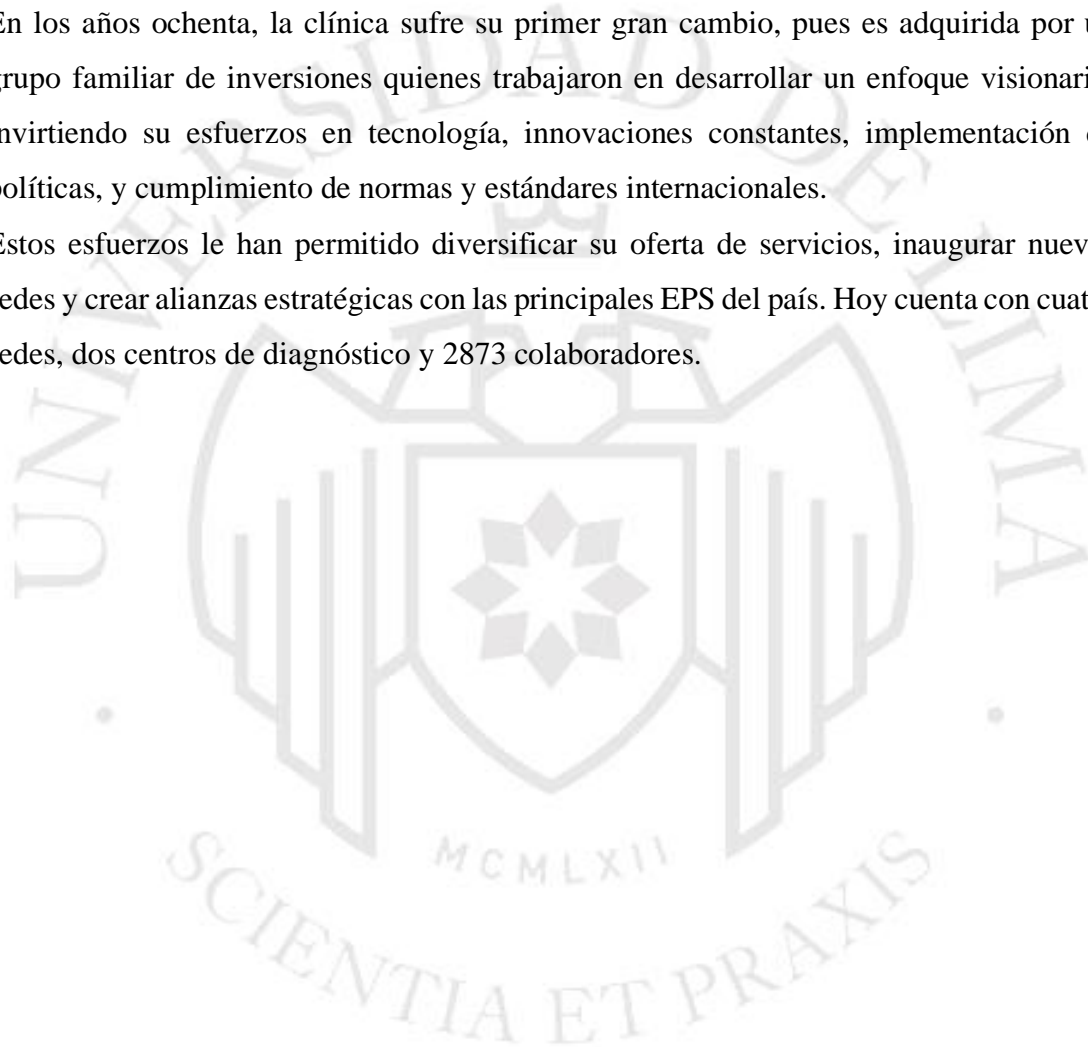


Anexo 2: Análisis del contexto de la organización

La Clínica Nacional fue fundada en Lima en 1964, tuvo un crecimiento rápido y sostenido pues su visión fue “ofrecer el mejor servicio a un costo razonable y con la mejor atención para las familias.” Esto les permitió convertirse en una de las empresas privadas de salud con una cultura de satisfacción y recompensa al staff en general.

En los años ochenta, la clínica sufre su primer gran cambio, pues es adquirida por un grupo familiar de inversiones quienes trabajaron en desarrollar un enfoque visionario, invirtiendo su esfuerzos en tecnología, innovaciones constantes, implementación de políticas, y cumplimiento de normas y estándares internacionales.

Estos esfuerzos le han permitido diversificar su oferta de servicios, inaugurar nuevas sedes y crear alianzas estratégicas con las principales EPS del país. Hoy cuenta con cuatro sedes, dos centros de diagnóstico y 2873 colaboradores.



Anexo 3: Análisis del contexto del rubro salud en el Perú

El sector salud, es una de las aristas con mayor demanda y menos atención en el territorio nacional. Durante lo que va del 2024 se ha destapado más de una crisis relacionada a la salud pública. Esto obliga a todos los ciudadanos, cualquiera sea su poder adquisitivo, a optar por opciones privadas en cuanto a servicios de salud para cubrir sus necesidades urgentes.

No solo nos encontramos frente a una crisis de desatención y saturación, sino de desabastecimiento; pues en un comunicado emitido por el Colegio Médico del Perú (CMP, 2024), el Ministerio de Salud se encuentra frente a una de sus peores crisis de salud pública en la que, a pesar de contar con la Central de Abastecimiento de Bienes Estratégicos (CEABE) de EsSalud y Centro Nacional de Abastecimiento de Recursos Estratégicos en Salud (CENARES), no logran cubrir la demanda de medicamentos de los peruanos y peruanas². Por ello, solicitan declarar al Ministerio de Salud en Estado de Emergencia con la finalidad de recuperar aquellos servicios esenciales para este sector del estado insostenible genere medios de cambio en sus procesos y adquisiciones.

Sumado a esta crisis de abastecimiento, se encuentra el nivel de saturación de los beneficiarios de salud pública. Según el informe emitido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022), Essalud se encuentra en una crisis de atención, asegurando que, un paciente logra obtener atención médica treinta días después de solicitarla.

Por ello, las alternativas privadas de servicios de salud resultan incluso más utilizadas que el sistema público; desde el aseguramiento social gratuito SIS o el de dependientes formales pertenecientes a ESSALUD.

En cuanto a la afiliación de servicios de salud. “En un tercer grupo, México y Perú tienen más del 40% de su población afiliada a instituciones dependientes del Ministerio de Salud (Seguro Popular y el Seguro Integral de Salud, respectivamente), junto con la población cubierta por el seguro social, un seguro privado o directamente por el Ministerio de Salud. OECD/The World Bank (2020)”³

² <https://www.cmp.org.pe/alarma-por-desabastecimiento-de-medicamentos-en-regiones-del-pais/>

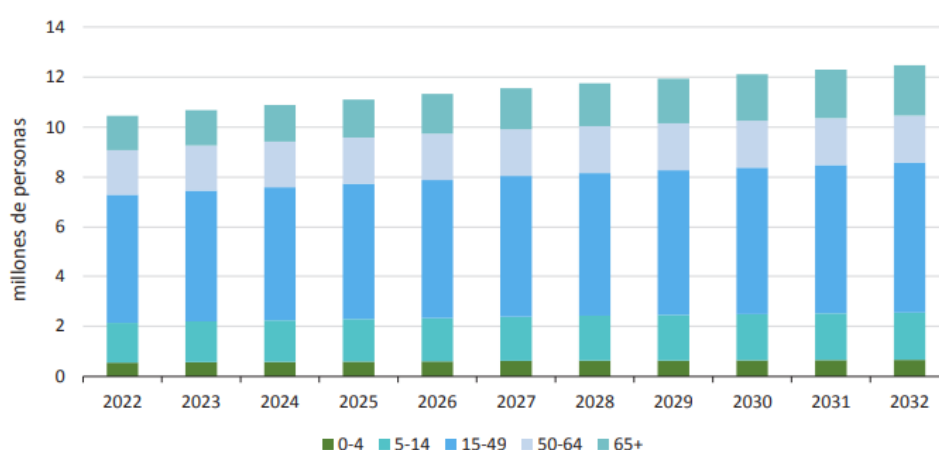
³ OECD/The World Bank (2020), Panorama de la Salud: Latinoamérica y el Caribe 2020, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/740f9640-es>. 51pp

- Panorama del sistema de salud peruano: público y privado

Para la Clínica Nacional, el desempeño actual de centros de salud estatales significa una de sus mayores oportunidades de crecimiento. La organización No Gubernamental Organización Internacional del Trabajo ha desarrollado Valuación Actuarial Essalud - Estudio Financiero Actuarial 2022 (2023) en donde señala: El aumento observado de la esperanza de vida muestra una población cada vez más envejecida que irá demandando servicios de salud con mayor intensidad y más costosos.(...) Además, se debe considerar la elaboración de un análisis de la capacidad de la oferta a dicho grupo bajo diferentes escenarios de crecimiento de la demanda.

Esto implica una proyección desde 2023 al 2032 de oportunidad, pues la atención a adultos mayores desde 65 años se verá restringida en EsSalud, lo que incrementará la demanda de estos pacientes de centros de salud, centros de diagnóstico y provisión de medicinas privados a un costo accesible. Considerando uno de los pilares fundamentales de la clínica Nacional, una de sus principales motivaciones es servir a un costo razonable con la mejor atención para familias. Por lo que tendrá una tendencia al crecimiento de pacientes adultos mayores, debido a que este es el grupo poblacional que a pesar de haber cesado sus aportes aún continúan siendo beneficiarios, con restricciones a futuro.

► Gráfico 71 - Total de asegurados de EsSalud, desagregado por grupo de edad para 2022 y 2032



Fuente: elaboración propia con base en información de EsSalud.

4

Por otro lado, un grupo poblacional que se encuentra desatendido por todas las opciones de salud gubernamentales es de aquellos quienes cuentan con capacidad contributiva, sin

⁴Valuación actuarial EsSalud | Estudio financiero actuarial al 2022 pp. 57

embargo, se encuentran en la informalidad. Este es un grupo de poder adquisitivo medio o alto que podría resultar atraído por un servicio de salud humano, oportuno y eficaz que se alinee a expectativas de asociaciones comerciales o cooperativas. “Es recomendable unir esfuerzos para promover medidas de ampliación de la cobertura para los trabajadores de la economía informal con capacidad contributiva, y de forma colectiva, como, por ejemplo, a través de la cobertura colectiva de asociaciones o cooperativas.”

Finalmente, al 2024, todo aquel trabajador dependiente que desee aportar a una EPS se enfrenta a la dificultad de que solo el 25% de la prima de salud cubra un servicio privado, mientras que aún el 75% sigue destinado a EsSalud a pesar de no utilizar el servicio. Según la Organización para el Trabajo, se estima que para el año 2026 se destinará el 40% a la prima de servicio de salud privada y aún el 60% seguirá representando el aporte a EsSalud, lo que asegurará la migración de un gran grupo poblacional a EPS. Es por ello que la Clínica Nacional deberá reforzar sus relaciones con estas empresas aseguradoras y crear lazos sanos de mutua cooperación con la finalidad de atraer a un gran porcentaje de esta población.

“El régimen presentaría déficits aún superiores que el escenario base desde el 2024, bajo el escenario de pasar a una proporción de 40 por ciento de la prima transferida a la EPS y un 60 por ciento de la prima para EsSalud.”

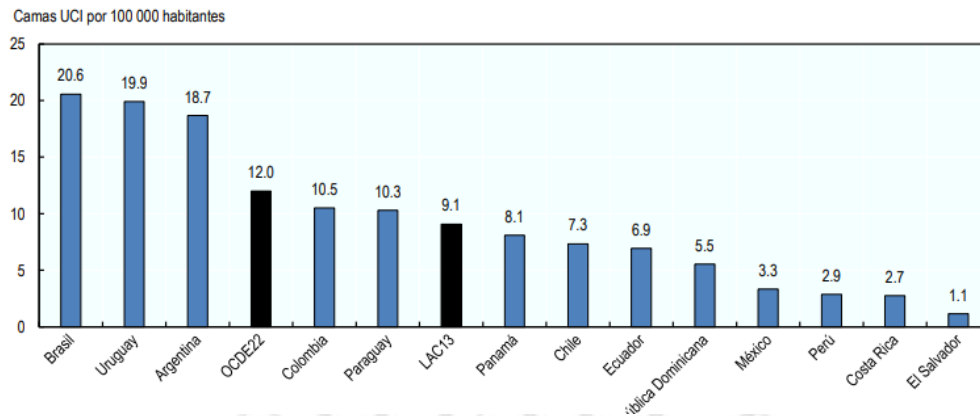
5

- Desafíos

El Perú es uno de los países con menos infraestructura en salud, tanto en salud pública como privada, este es uno de los principales desafíos a los que Clínica Nacional enfrentará, pues deberá cubrir aquellas necesidades más urgentes del sector salud con la finalidad de incrementar su reputación a través de esas necesidades no atendidas por el sector público. Uno de los posibles mensajes que deberá atender con proyección a una posible crisis de salud en el sector público, es atender aquellas necesidades urgentes.

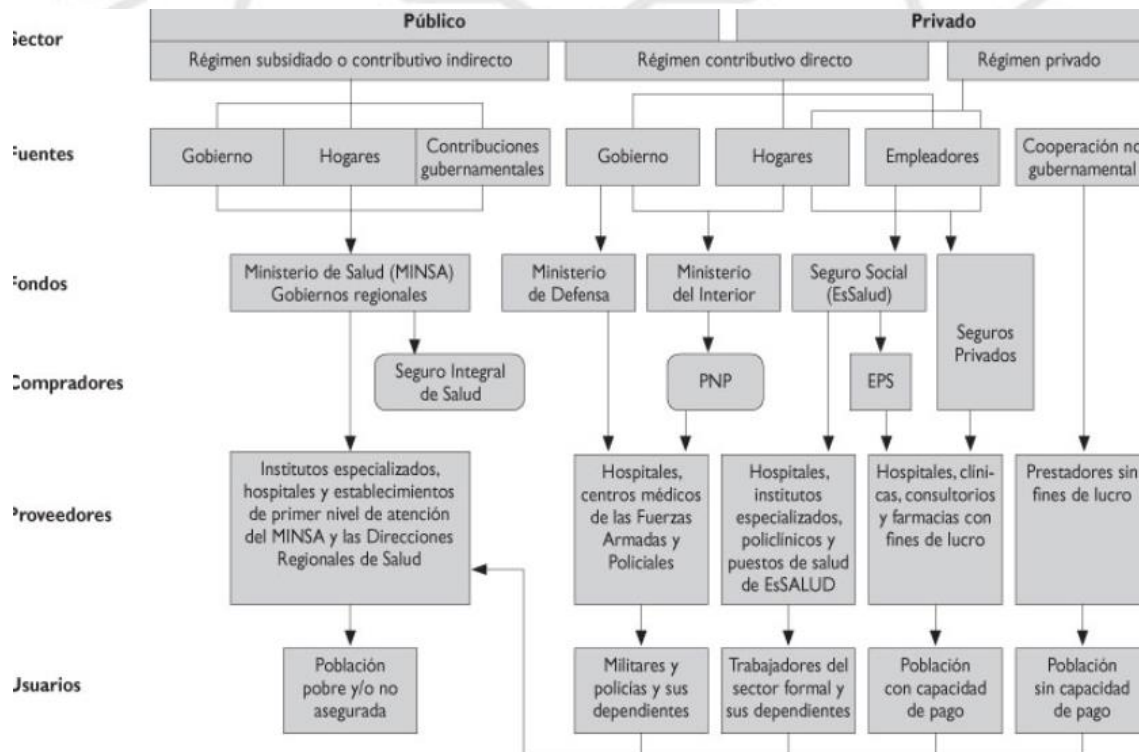
⁵ Valuación actuarial EsSalud | Estudio financiero actuarial al 2022 43pp

Figura 4. Capacidad de camas de cuidados intensivos en países LAC seleccionados y promedio OCDE, 2020 (o año más cercano)



- Crecimiento y evolución del sector de clínicas privadas en el Perú

Uno de los puntos convergentes entre empresa pública y privada es ampliar la atención de salud como servicio básico al 10% de personas que no recibe servicios básicos. Bajo este supuesto, las atenciones de salud estarán divididas en dos grandes grupos del universo de entidades de salud.



En este universo, perteneciente al sector privado encontramos a EPS, Seguros Privados y Prestadores sin fines de lucro. La Clínica Nacional tiene como dos de sus stakeholders externos a EPS y Seguros privados cuyos usuarios son población con capacidad de pago. Sin embargo, esta población usuaria no es única ni excluyente, pues población pobre y/o

no asegurada, militares y policías y finalmente población sin capacidad de pago se ven en la necesidad de buscar servicios privados de salud en casos urgentes o casos en los que su sistema de salud no logra cubrir la demanda por incapacidad o saturación.



Anexo 4: Análisis del entorno competitivo

- Definición de Cultura Organizacional en Clínicas

El sector salud es uno de los más desafiantes en áreas como infraestructura, reputación, respuesta inmediata y tecnología. Estos aspectos resultan abrumadores para quienes deben cumplir altos estándares en la exigencia de sus grupos de interés externos. Pero al hablar de identidad, adaptación al cambio y colaboración algunos esfuerzos pueden concentrarse en la implementación y exigencia, lo que suma mayor carga emocional y laboral al personal. Por ello, es importante reforzar la identidad de quienes cuidan al público y clientes. Para lograr identidad y conexión entre las áreas más recargadas de responsabilidad es importante llegar a un nivel de paridad viendo a ambos equipos en un espejo y sobre todo, visibilizando de igual manera ambas labores.

Si bien el staff médico se enfrenta al desafío de atención directa, el staff administrativo tiene sobre sus hombros la sostenibilidad de la clínica, por lo que deben evitar procesos flexibles en casos con desarrollos completamente inesperados. Por ello, entre ambos equipos hay una desconexión y falta de empatía por las labores que desempeñan sus pares. Así que es importante tener claro que para desarrollar una cultura de empatía en la Clínica Nacional, será necesario darle mayor protagonismo a la comunicación intrínseca que a la extrínseca. De esta manera implementar: “Enfoque hacia el empleado. La organización debe considerar a sus empleados como el recurso más importante de que dispone, y demostrar respeto por sus conocimientos y creatividad.”⁶

- Elementos clave de la cultura organizacional en instituciones de salud

Aunque puede estar cargada de elementos, las instituciones de salud, sean del ámbito público o privado tienen aristas más resaltantes que otras, por ejemplo:

La cultura siempre está compuesta por un conjunto de apreciaciones personales y esta está basada en la taxonomía, quiere decir que, aquellos elementos por los que está compuesta siempre están jerarquizados, cuentan con sus propios principios y ordenamientos. Por ello, se puede decir que dentro de un ecosistema como el de la Clínica Nacional cada grupo tiene una pequeña y permanente subcultura que se ve plasmada en el clima organizacional. Por ello es importante concentrarse en los cuatro aspectos básicos dentro de cada subcultura: conocimientos profesionales, expectativas, creencias y supuestos inconscientes, los cuales a su vez son influenciados directamente por los

⁶ Robert S. Winter, MANUAL DE TRABAJO EN EQUIPO 2000 pp 3

canales y medios; es decir, el organigrama, la estructura tangible, la tecnología y el ambiente laboral. Es preciso introducir que, uno de los principales problemas que surgen dentro de las organizaciones de salud, es la difusa línea de mando; por ello, es necesario establecer los niveles de influencia y liderazgo dentro de la organización.

En este sentido, el papel del empleado jugará tres roles decisivos: El primero; apoyo, pues es necesario legitimarse para crear un ambiente más humano que fomente orgullo y deje en claro que el crecimiento personal y el organizacional tienen un mismo objetivo. Además debe implementarse un proceso de mejora por medio del cuál se pierda el miedo al cambio y se simplifiquen los procesos⁷. Es en este fundamento en el que primero debe crearse un pre proyecto que soporte este nuevo paso a la mejora continúa que significará el “Proyecto TECNA”, pues el equipo ha manifestado incomodidad frente al cambio.

Por ello, dentro de los mensajes desarrollados para el Plan de Comunicación de la Clínica nacional se deben considerar todos estos elementos:

- a. Conjunto de características basado en normas y valores transmitidos de un miembro a otro.
 - b. Características colectivas estables en el tiempo como pertenencia e individualidad.
 - c. Cultura como mecanismo contra el medio ambiente, incluso si este significa cambios positivos.
 - d. Normas y valores compartidos, modelos de realidad consensuales, sistema de recompensas e incentivos, actitudes hacia el cambio, propensión o aversión al riesgo, proceso y contenido de metas y estabilidad del poder.
 - e. Parámetros como: grados de autonomía, diseño de la estructura organizacional, tipo y calidad de apoyo administrativo para la ejecución y recompensas por desempeño superior (Gomez & Rodríguez, 2013).⁸
- Definición de Cultura Organizacional en Clínicas

El sector salud es uno de los más desafiantes en áreas como infraestructura, reputación, respuesta inmediata y tecnología. Estos aspectos resultan abrumadores para quienes deben cumplir altos estándares en la exigencia de sus grupos de interés externos. Pero al

⁷ Robert S. Winter, MANUAL DE TRABAJO EN EQUIPO 2000 pp 4

⁸ TEORIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Carlos F. Gómez Díaz

Jenny K. Rodríguez Ortiz <https://teoriaycomorg.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/98/2019/03/TeoriasdeLaCulturaOrganizacionalCarlosGomezYJennyRodriguezrevisi on2013.pdf>

hablar de identidad, adaptación al cambio y colaboración algunos esfuerzos pueden concentrarse en la implementación y exigencia, lo que suma mayor carga emocional y laboral al personal. Por ello, es importante reforzar la identidad de quienes cuidan al público y clientes. Para lograr identidad y conexión entre las áreas más recargadas de responsabilidad es importante llegar a un nivel de paridad viendo a ambos equipos en un espejo y sobre todo, visibilizando esfuerzos.

Si bien el staff médico se enfrenta al desafío de atención directa, el staff administrativo tiene sobre sus hombros la sostenibilidad de la clínica, por lo que deben evitar procesos flexibles en casos con desarrollos completamente inesperados. Por ello, entre ambos equipos hay una desconexión y falta de empatía por las labores que desempeñan sus pares.

Así que es importante tener claro que para desarrollar una cultura de empatía en la Clínica Nacional, será necesario darle mayor protagonismo a la comunicación intrínseca que a la extrínseca. De esta manera implementar: “Enfoque hacia el empleado. La organización debe considerar a sus empleados como el recurso más importante de que dispone, y demostrar respeto por sus conocimientos y creatividad.” (Winter, 2000, p. 4)

- Elementos clave de la cultura organizacional en instituciones de salud

Aunque puede estar cargada de elementos, las instituciones de salud, sean del ámbito público o privado tienen aristas más resaltantes que otras, por ejemplo:

La cultura siempre está compuesta por un conjunto de apreciaciones personales y esta está basada en la taxonomía, quiere decir que, aquellos elementos por los que está compuesta siempre están jerarquizados, cuentan con sus propios principios y ordenamientos. Por ello, se puede decir que dentro de un ecosistema como el de la Clínica Nacional cada grupo tiene una pequeña y permanente subcultura que se ve plasmada en el clima organizacional. Por ello es importante concentrarse en los cuatro aspectos básicos dentro de cada subcultura: conocimientos profesionales, expectativas, creencias y supuestos inconscientes, los cuales a su vez son influenciados directamente por los canales y medios; es decir, el organigrama, la estructura tangible, la tecnología y el ambiente laboral. Es preciso introducir que, uno de los principales problemas que surgen dentro de las organizaciones de salud, es la difusa línea de mando; por ello, es necesario establecer los niveles de influencia y liderazgo dentro de la organización.

En este sentido, el papel del empleado jugará tres roles decisivos: El primero; apoyo, pues es necesario legitimarse para crear un ambiente más humano que fomente orgullo y deje

en claro que el crecimiento personal y el organizacional tienen un mismo objetivo. Además debe implementarse un proceso de mejora por medio del cuál se pierda el miedo al cambio y se simplifiquen los procesos⁹. Es en este fundamento en el que primero debe crearse un pre proyecto que soporte este nuevo paso a la mejora continua que significará el “Proyecto TECNA”, pues el equipo ha manifestado incomodidad frente al cambio. Por ello, dentro de los mensajes desarrollados para el Plan de Comunicación de la Clínica nacional se deben considerar todos estos elementos:

- a. Conjunto de características basado en normas y valores transmitidos de un miembro a otro.
- b. Características colectivas estables en el tiempo como pertenencia e individualidad.
- c. Cultura como mecanismo contra el medio ambiente, incluso si este significa cambios positivos.
- d. Normas y valores compartidos, modelos de realidad consensuales, sistema de recompensas e incentivos, actitudes hacia el cambio, propensión o aversión al riesgo, proceso y contenido de metas y estabilidad del poder.
- e. Parámetros como: grados de autonomía, diseño de la estructura organizacional, tipo y calidad de apoyo administrativo para la ejecución y recompensas por desempeño superior (Gomez & Rodríguez, 2013).¹⁰

Anexo 5: Competidores

⁹ Robert S. Winter, MANUAL DE TRABAJO EN EQUIPO 2000 pp 4

¹⁰ TEORIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Carlos F. Gómez Díaz
Jenny K. Rodríguez Ortiz <https://teoriaycomorg.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/98/2019/03/TeoriasdeLaCulturaOrganizacionalCarlosGomezYJennyRodriguezrevisi on2013.pdf>

Competidores directos

El sector privado de salud luego de la crisis sanitaria experimentó una bonanza relacionada a la prevención de enfermedades y diversificación de servicios de calidad. Por ello, el mercado ha tenido un incremento exponencial no solo relacionado a la salud del ciudadano de a pie, también relacionado a la salud ocupacional, cuyo mercado incrementa aún más debido a las leyes de seguridad y salud en el trabajo.

Entre las clínicas con mayor presencia en el entorno local, se encuentran las Clínicas de la Cadena San Pablo y San Gabriel que tienen presencia en otras ciudades como Huancayo, Trujillo y Arequipa. Por otro lado, la Red de Salud Auna, una de las principales competidoras en cuanto a cadenas de servicios de salud, cuenta con presencia a nivel nacional e internacional. Y finalmente la red de Clínicas Sanna que al igual que la clínica nacional cuenta con establecimientos de salud en toda la capital del Perú e incluye a algunas ciudades como Trujillo y Arequipa.

Pero si hablamos de otros centros médicos que en los últimos años ha tomado relevancia hablamos de la clínica Aviva que más que resaltar por su presencia ha sido destacada por el grupo de validación de estándares Great Place to Work atrayendo miradas gracias a su promoción de servicios de salud más humanos.

Competidores indirectos

Sin duda alguna, entre sus competidores indirectos encontramos a centros exclusivos de diagnósticos, centros médicos de menor envergadura, servicios públicos de salud y consultas privadas.

La red estatal de hospitales ESSALUD es considerado uno de sus mayores competidores indirectos, pues muchos de los pacientes que, a causa de su nivel de saturación, no logran obtener una atención oportuna deciden tomar los servicios de la Clínica Nacional como una opción de atención médica de primera necesidad e incluso urgente.

En segundo lugar se encuentra la Red Estatal de Hospitales MINSA, aunque los beneficiarios del SIS suele tener menores ingresos debido a su independencia laboral e incluso ausencia de ingresos fijos mensuales en más de una oportunidad han requerido los servicios de los centros médicos y de diagnósticos de la Clínica Nacional debido a su costo accesible.

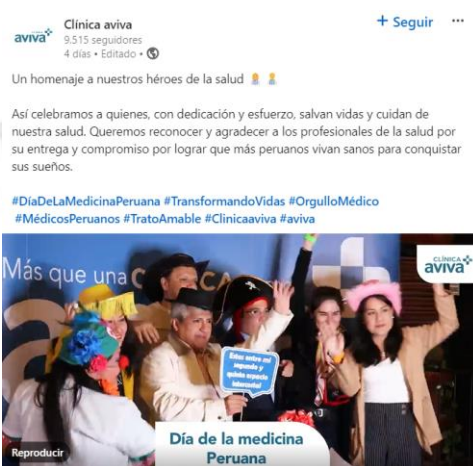
Finalmente, centros de diagnóstico médico como Laboratorios ROE, Medilab y centros de diagnóstico de otras redes de salud resultan competidores aunque destaca la Clínica Nacional debido a sus costos accesibles en la mayoría de exámenes médicos.



Anexo 6: Benchmark

Benchmark de proyectos de comunicación interna en clínicas

En el Perú solo dos clínicas comparten activamente en redes como LinkedIn información acerca de sus programas de Comunicación Interna. Por un lado la clínica Aviva quien es más activa en redes como LinkedIn en relación a su Plan de Comunicación, campañas y eventos.



11

<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7251691756474236928/>

La clínica demuestra que no solo es importante un evento interno, sino que aprovechan para realizar entrevistas y conocer aún más la labor de algunos de los trabajadores generando una edición divertida y dinámica de un evento realizado. Los mensajes dentro de los eventos suelen estar relacionados al heroísmo cuando se habla del personal médico. Aprovechando temas coyunturales como el día del médico peruano o fiestas patrias para dinamizar la comunicación.

¹¹ Publicaciones LinkedIn Clínica Aviva

<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7251691756474236928/>



Aunque no sólo la clínica Aviva quien se dedica con ahínco a ejecutar acciones de comunicación interna, también la Clínica San Felipe destaca dentro de la red social profesional LinkedIn, ya que ha establecido llamar a los médicos cuidadores. Incluso utilizando el Hashtag #Cuidadores. La Clínica San Felipe deja claro en cada una de sus acciones el nombre de su Campaña Anual de marketing #UnaExperienciaTrascendente. Esta campaña, no solo está dirigida a los pacientes - clientes, sino a los clientes internos o como los han denominado cuidadores, independientemente de si son médicos o personal administrativo.

- Fundamento

Aunque el rubro de la salud es un rubro en el que se utiliza el Modelo ACP (Atención Centrada en las Personas) existen algunas incongruencias de fondo y forma. Cuando hablamos de un modelo ACP dejamos de lado el clima organizacional, más no la cultura,

¹² Publicaciones LinkedIn Clínica Aviva

<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7251691756474236928/>

pues este tipo de enfoque establece que todos los aspectos relacionados a la salud de un individuo por ello, “(...) enfermeras(os) y profesionales de la salud debe cultivar ciertas virtudes como la compasión terapéutica, la competencia, la confianza, la confianza y la conciencia y desarrollar actitudes básicas como la aceptación incondicional, la empatía y la congruencia (...)” (Dois, 2022 p.2¹³). Sin embargo, todos estas actitudes, incrementan el estrés laboral; sobre todo al hablar de salud privada en la que los pacientes no son sólo pacientes, sino clientes que evalúan constantemente la satisfacción. Por ello, en análisis a otras clínicas de similar envergadura y oferta de servicios podemos encontrar mucho acerca de ACP y poco sobre cliente interno.

- Red de Clínicas Auna:

La Red de clínicas Auna es una de las más fuertes y representativas en el mercado de la salud, cuenta con más de nueve clínicas a nivel nacional con el Slogan “Cuidamos la vida a cada instante”. Además tienen un proyecto interno llamado Auna Way, en el que se establecieron pilares de desempeño, dentro de los cuales se encuentra la cultura como una arista, más no como objetivo principal.

EL AUNAWAY CONSTA DE SEIS PILARES CLAVE:



Acceso: Estamos comprometidos con ampliar el acceso a un ecosistema de salud y bienestar de por vida. Queremos liderar la mejora del acceso a la atención médica al brindar accesibilidad e inmediatez a una gran parte de las poblaciones a las que servimos.



Centro en el paciente: Buscamos atender y priorizar a la persona, al paciente y a su familia. Facilitamos la participación del paciente y apoyamos el recorrido de su vida durante la salud y la enfermedad, desde la prevención hasta la detección temprana, el tratamiento temprano, la gestión de la enfermedad y la recuperación.



Excelentes resultados médicos: Hemos establecido a Auna como un proveedor líder en el tratamiento del cáncer y buscamos igualar estas capacidades en cardiología, neurología y emergencia traumática en los países donde servimos.



Estrategia operativa integrada: Nuestro objetivo es estandarizar y escalar protocolos médicos de primera clase para aumentar la predictibilidad y mejorar los resultados, para establecer ecosistemas de atención a través de nuestra integración horizontal y aumentar el acceso a la oferta de atención médica mediante la integración vertical; este objetivo se apoya en la tecnología, que potencia nuestra plataforma tradicional.



Crecimiento deliberado: Nos enfocamos en crecer orgánicamente, optimizando activos y concentrando el uso de la capacidad hacia la atención de alta complejidad. Implementamos nuestra estrategia “Arribar, expandir e integrar” al ingresar a nuevos mercados a través de adquisiciones, aprovechando los beneficios de los activos con una participación significativa de mercado y poder de negociación.



Cultura: Todo lo que logramos depende de nuestra gente. Cada persona en Auna representa nuestros principios de cuidar a los pacientes, familias, miembros y personal; de transformar la atención médica en nuestra región; de ser apasionados por la centricidad en el ser humano y la excelencia; y de sorprender a los pacientes y sus familias con un servicio excelente y de alta calidad.

Figura 7: Pilares del Proyecto de Cultura Organizacional AunaWay
Fuente: Página web Auna¹⁴

¹³ LA ATENCION CENTRADA EN LA PERSONA COMO EJE DE DEL MODELO DE SALUD
Angelina Dois Castellón

<https://docs.bvsalud.org/biblioref/2022/09/1392299/editorial.pdf#:~:text=Un%20modelo%20de%20Atenci%C3%B3n%20Centrada,la%20salud%20C3%2C4.>

¹⁴ <https://aunainvestors.com/Spanish/sobre-auna/el-aunaway/default.aspx>

- Red de Clínicas San Pablo:

La Red de salud San Pablo cuenta con varias sedes y centros de diagnóstico, al igual que Auna. Desarrolla un enfoque orientado en el paciente como sus pilares de cultura organizacional. Aunque no existe ningún documento formal, manual y aplicaciones o medios de comunicación interna entre administrativos y pacientes.

Muchos de los valores expresados en su visión y misión se encuentran orientados de la misma manera que la mayoría de empresas dedicadas a la salud. Pilares como excelencia, tecnológica, desarrollo profesional y ética, no mencionan a los colaboradores como protagonistas, e incluso en la arista de trabajo en equipo multidisciplinario, sugieren una conexión orientada exclusivamente en ese tercero ajeno llamado paciente reforzando el modelo ACP.

- Clínica Aviva

Aunque es una clínica de menor envergadura y poco popular, es la única empresa del sector salud colocada en el ranking Great Place to Work Perú. Aunque cuenta con solo una sede, representa un competidor importante, pues es parte del Grupo Intercorp, lo que indica que tiene un respaldo financiero y de beneficios internos que supera a cualquier cadena de clínicas o centros médicos.

Demografía de los colaboradores

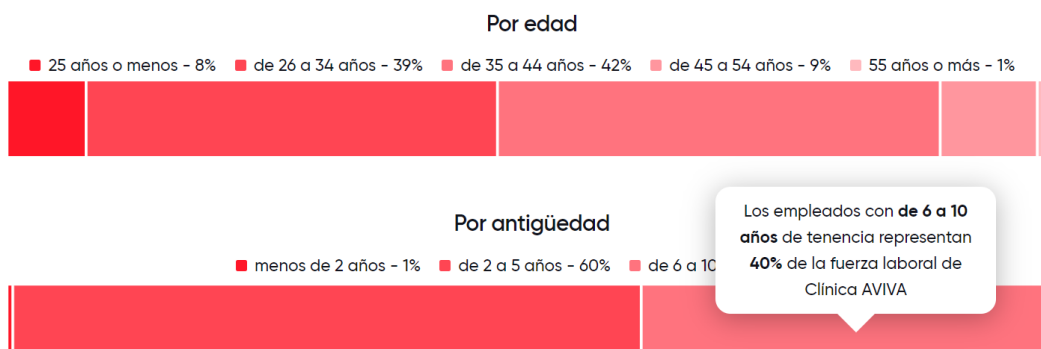


Figura 8: Demografía de colaboradores Clínica Aviva
Fuente: Página web Great Place To Work

Sus niveles de rotación medios indican que es una clínica que ha logrado controlar una de las características más comunes en el rubro de salud privada. La rotación a nivel de su staff médico como enfermeras, obstetras, técnicos y técnicas de enfermería entre otros como médicos de piso o emergenciólogos. Cuenta con redes sociales activas como Facebook, LinkedIn e Instagram.

Aunque en la mayoría de sus publicaciones no logramos observar un cambio frente a Auna y San Pablo, es la única clínica que se ha preocupado por ser parte de un programa integrado de evaluación de clima y cultura organizacional y cuenta con documentos oficiales.

Cultura de la empresa en Clínica AVIVA

El feedback de los empleados que se muestra a continuación fue obtenido a través de la encuesta Trust Index® de Great Place To Work®

APRENDE MÁS

El **74%** de los empleados de **Clínica AVIVA** dicen que este es un excelente lugar para trabajar en comparación con el **75%** de los colaboradores de las **empresas del mercado**.



Fuente: Estudio de Ambiente y Cultura Organizacional de Great Place To Work® Perú en 2020-2021

92%

Las personas son tratadas de manera justa sin importar su orientación sexual.

89%

Las personas son tratadas de manera justa sin importar su género.

87%

Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso.

87%

Considero que mi lugar de trabajo es seguro, libre de acoso, discriminación y/o violencia.

86%

Cuando ingresas a la organización se te hace sentir bienvenido.

Figura 3.2: Demografía de colaboradores Clínica Aviva

Fuente: Página web Great Place To Work

Anexo 7: Entrevistas

Entrevista a la Gerencia Médica

Rolando Medina Dr. Especialista en Medicina Familiar

Entrevistador: Muchas gracias por su tiempo. Vamos a comenzar. En general, ¿cómo describiría la comunicación entre el personal médico y el administrativo en la clínica?

Gerente Médico: Gracias a usted. La comunicación es, en general, adecuada, pero sí notamos que hay una desconexión creciente. El personal médico está muy enfocado en su labor clínica, y muchas veces las interacciones con el área administrativa se limitan a temas puntuales, como la gestión de horarios o cuestiones logísticas.

Entrevistador: ¿Cuáles cree que son las principales barreras en la comunicación entre ambos equipos?

Gerente Médico: Diría que las principales barreras tienen que ver con la falta de tiempo y la carga de trabajo. Los médicos, por ejemplo, tienen horarios muy apretados, y no siempre podemos participar en reuniones extensas o estar al tanto de todos los mensajes que circulan por los diferentes canales. Además, creo que hay una falta de empatía de ambos lados en entender las presiones que cada equipo enfrenta.

Entrevistador: ¿Cree que los canales de comunicación actuales son efectivos? ¿Qué mejoras propondría?

Gerente Médico: Los canales como el correo electrónico o las aplicaciones móviles son útiles, pero creo que a veces se saturan con información no prioritaria. Sería ideal tener una herramienta que nos ayude a clasificar la información según su nivel de urgencia. Además, me parece importante fomentar más reuniones breves y directas entre médicos y administradores para resolver problemas en el momento, sin tanta burocracia.

Entrevistador: ¿Qué tan accesible es la Gerencia Médica para el personal de salud y administrativo?

Gerente Médico: Intentamos ser accesibles, pero admito que hay momentos en los que resulta complicado por la carga de trabajo. Tal vez deberíamos implementar más instancias regulares de interacción, donde tanto los médicos como el personal administrativo puedan expresar sus inquietudes.

Entrevistador: Finalmente, ¿cómo cree que se puede mejorar la cohesión entre el equipo médico y el administrativo para evitar esa desconexión que menciona?

Gerente Médico: Pienso que deberíamos empezar por entender mejor los desafíos que enfrenta cada equipo. Podríamos realizar capacitaciones conjuntas o incluso actividades de integración fuera del horario laboral. Además, sería clave tener más claridad en la cadena de comunicación para evitar malentendidos y agilizar la toma de decisiones.

Entrevistador: Muchas gracias por su tiempo y por sus respuestas. Estoy seguro de que estas ideas serán de gran utilidad para mejorar el clima organizacional.

Entrevista a la Gerencia Administrativa

Carlos Quiroz - Gerente administrativo Mg. Administración de Servicios Médicos

Entrevistador: Agradezco su tiempo. Para comenzar, ¿cómo describiría la relación entre el equipo administrativo y el equipo médico en términos de comunicación?

Gerente Administrativo: Gracias a usted. La relación es funcional, pero siento que a veces hay una desconexión, especialmente en términos de prioridades. El equipo médico tiene sus propios objetivos, que muchas veces no coinciden con los tiempos o procedimientos administrativos. Esto genera tensiones y retrasos en algunos casos.

Entrevistador: Desde su perspectiva, ¿qué obstáculos impiden una mejor coordinación entre ambos equipos?

Gerente Administrativo: El principal obstáculo es la diferencia en las responsabilidades diarias. El equipo médico está más centrado en la atención directa a los pacientes, mientras que nosotros gestionamos los procesos operativos y organizativos de la clínica. También percibimos una falta de comunicación proactiva por parte del equipo médico. A veces no nos informan de cambios o decisiones hasta el último momento, lo que nos dificulta la planificación.

Entrevistador: ¿Considera que los canales de comunicación actuales son los más adecuados para solventar estas diferencias?

Gerente Administrativo: Los canales actuales funcionan en cierto nivel, pero siento que no se utilizan de la mejor manera. El correo electrónico sigue siendo nuestro principal medio, pero no es el más ágil para resolver problemas inmediatos. Herramientas como Google Workspace o las aplicaciones móviles podrían ser muy útiles si se les diera un uso más constante, especialmente para la colaboración entre departamentos.

Entrevistador: ¿Qué iniciativas ha tomado la gerencia para fomentar una mejor integración entre los equipos médico y administrativo?

Gerente Administrativo: Hemos intentado organizar reuniones interdepartamentales, pero es complicado por los horarios. También estamos trabajando en mejorar la eficiencia de la Intranet y fomentar su uso como un canal principal para compartir información relevante. Sin embargo, es algo que todavía está en desarrollo. Tal vez sea necesario implementar un sistema más robusto de seguimiento de tareas conjuntas.

Entrevistador: En cuanto a la accesibilidad, ¿cómo percibe el equipo administrativo la posibilidad de comunicarse directamente con el equipo médico?

Gerente Administrativo: A veces es difícil. Los médicos están muy ocupados y suelen estar en consulta o cirugía. Esto hace que los temas administrativos se posterguen o no reciban la atención que necesitan. Sería ideal tener puntos de contacto más frecuentes para resolver cuestiones sin que se acumulen.

Entrevistador: Finalmente, ¿qué sugerencias ofrecería para mejorar la relación y la comunicación entre los equipos?

Gerente Administrativo: Yo sugeriría mejorar la claridad en la asignación de roles y responsabilidades. Cada área debería entender mejor el trabajo de la otra para evitar malentendidos. También creo que necesitamos implementar un protocolo claro para las comunicaciones de emergencia y rutinarias, para evitar sobrecargar a los equipos con información no relevante. Y, por último, fortalecer los vínculos entre ambos equipos mediante actividades de integración sería muy beneficioso.

Entrevistador: Muchas gracias por su tiempo y sus valiosas sugerencias.

Anexo 8: Amenazas en la recepción del mensaje

También se deben considerar aquellas amenazas relacionadas a los colaboradores como personas en cuanto a lo que deseamos evitar al momento de ejecutar las estrategias.

Identificamos algunos obstáculos que podrían o no interferir en el esquema y plan de comunicación planteados:

Tal como indica Casaldo (2008), antes de iniciar el proceso de desarrollo del mensaje se debe prevenir:

- Manejo de emociones
- Capacidad discursiva
- Rapidez de la reacción
- El sentido del humor
- La confianza
- Comunicación clara y oportuna
- Plantación ante posibles escenarios
- Flexibilidad ante los problemas
- Saber pedir ayuda
- Saber prestar ayuda (pp.62)

Todos estos aspectos no solo están relacionados a una cultura inexistente, sino a un código o manual de conducta que permita establecer cómo debemos comunicarnos. Pues, si bien la cultura interna debería partir de la organización, esta es influenciada directamente por los comportamientos individuales; generando así la cultura tangible y real.

Anexo 9: Otros actores y sus roles

Debido a que la Clínica Nacional es parte del ecosistema de salud, tiene frente a ella un sin número de públicos divididos en tres ámbitos: ámbito interno, ámbito externo y ámbito comercial. Aunque el problema central del problema del presente trabajo es el ámbito interno, según Cervera, el conjunto de actividades de comunicación están encaminadas a establecer relaciones de confianza con aquellos públicos con los que la empresa está vinculada de alguna forma (2008, p. 30).

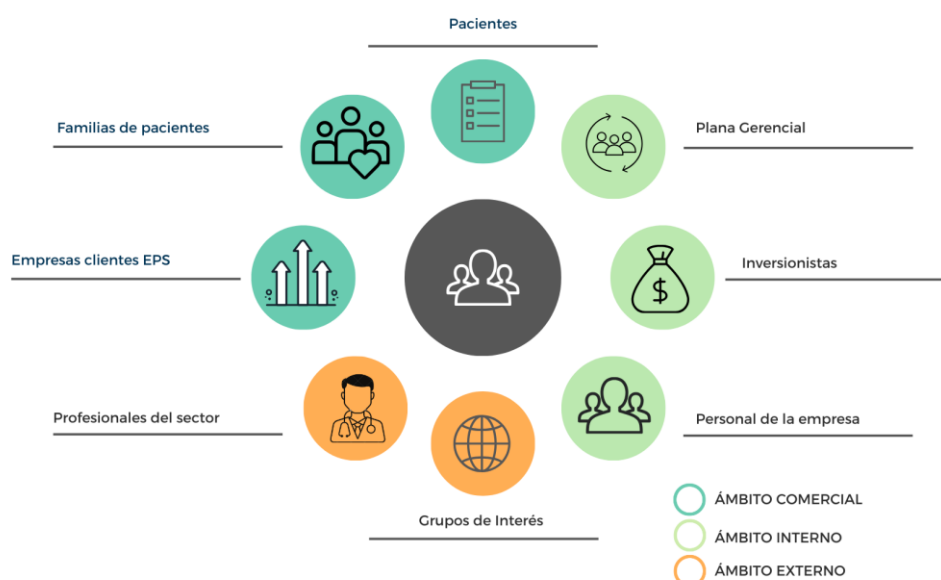


Figura 4: Públicos de la empresa
Fuente: Elaboración propia

Niveles de influencia

Con la finalidad de apoyarse en aquellas figuras de poder dentro de cada uno de los microclimas de características, es importante determinar el nivel de influencia de uno o más actores, con la finalidad de reducir aún más factores influyentes en la resistencia al cambio. También se debe identificar y tangibilizar aquellas influencias con poder no identificado dentro de los pequeños grupos.

NIVEL DE INFLUENCIA, INTERÉS Y PODER

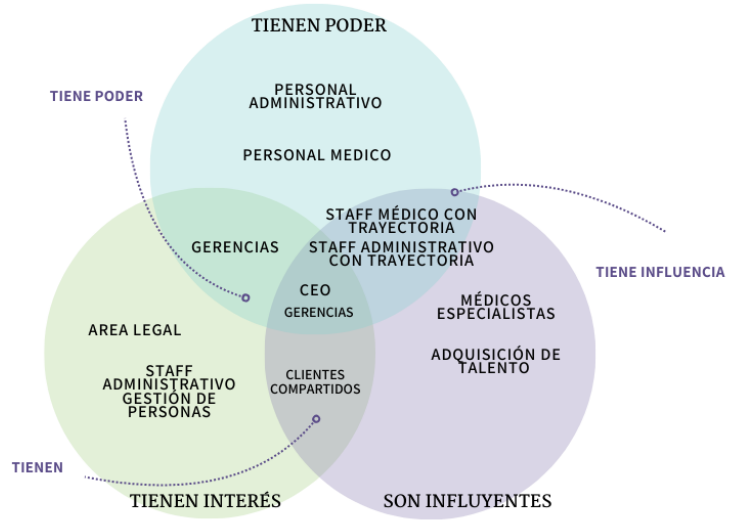


Figura 6: Diagrama de Venn influencia, interés y poder
Fuente: Elaboración propia



Anexo 10: Análisis de canales y medios Clínica Nacional

Según Salinas (2020) la comunicación puede ser dividida en niveles, por ejemplo, sobre la estructura organizacional de dos tipos, formal o informal; sobre la dirección de la comunicación, ascendente, descendente, horizontal y transversal y finalmente sobre la forma de expresión, oral, escrita y no verbal.

En la clínica nacional existe una fragmentación en los canales de comunicación de la clínica, por ejemplo, los colaboradores más jóvenes prefieren whatsapp, mientras que en el extremo contrario los trabajadores con mayor edad siempre preferirán medios como las llamadas telefónicas y las reuniones presenciales. Aunque potencialmente las reuniones o comunicaciones personales para todos los grupos etarios significan un excelente potencial en resolución de conflictos, casos que requieran trabajar la empatía de los trabajadores y espacios de recreación entre compañeros.

Los canales considerados más confiables son Workspace y correo electrónico, sin embargo, no todo el personal de todas las edades conoce sus funcionalidades en general. Consideran estos dos medios como canales oficiales o canales por medios de los cuales se puede establecer comunicación con mayor formalidad. Con la finalidad de luchar contra la crisis de conexión y trabajo en equipo, debe crearse procesos y procedimientos para las comunicaciones y de la misma manera, generar capacitación y mentoría del personal más joven al grupo de mayor edad.

De esta manera se podrán generar canales clave y establecer tipologías de comunicación que se ajusten a ellos. Adicionalmente, es importante resaltar que se espera mayor interactividad dentro de las pantallas y carteles que hoy funcionan como medios de marketing.

Medios

Dentro de esta gama de posibilidades contamos con medios en los que podremos plasmar de acuerdo a cada audiencia los mensajes en el canal adecuado. Como medios oficiales de comunicación la Clínica Nacional cuenta con:

Aunque contamos con importantes herramientas de comunicación, no debemos limitarnos a su uso exclusivo, pues existen otros canales potenciales que se adaptan a las particularidades antes mencionadas.

Si bien todo el personal utiliza los medios oficiales de comunicación e incluso los no oficiales, el personal de mayor influencia y poder como el CEO y las Gerencias suele utilizar exclusivamente medios oficiales y utilizar al área de Comunicación Interna o al Área de Gestión de Personas sus decisiones. Esto genera una desconexión entre quienes cuentan con influencia y poder, pero no interés para dirigirse directamente al resto de los miembros de la organización. Por ello, la mayor parte de mensajes emitidos por estos dos grupos suele ser descendente y no genera ningún tipo de feedback.

En contrapuesta, aquellos grupos con interés e interés como subgerencias suele comunicarse a un nivel menos amplio utilizando canales no oficiales como pequeños grupos de whatsapp e incluso correos electrónicos con varios destinatarios dependiendo de la necesidad de la comunicación; sin embargo, ellos no utilizan canales oficiales y no dejan que otros miembros de menor nivel de influencia o interés logra conocer sus motivaciones y objetivos específicos según la subgerencia que comandan.

Y finalmente, el equipo que tiene mayor interés y utiliza canales oficiales es el equipo con menor nivel de influencia y poder, por lo que en la mayoría de los casos sus mensajes son ignorados o no llegan de manera oportuna a la audiencia objetivo. Esto adicionalmente exagera la distensión en la comunicación por parte del grupo de mayor influencia y poder, pues utilizan a este grupo como intermediario de sus mensajes, comunicados y toma de decisiones. Por ello al final, son los mismos colaboradores, el mando medio y bajo de poder quienes deben darse la comunicación entre pares.

Adicionalmente, tal como se describe Eae Business School (2018), acerca de Medios y canales para la comunicación interna corporativa, la comunicación interna deberá valorarse no únicamente la emisión, sino también el feedback por parte del conjunto de miembros de la empresa. El director de comunicación corporativa deberá ser el máximo responsable de garantizar su correcto funcionamiento, desarrollo y análisis.

Por ello es importante, tener presente la gama de opciones y oportunidades al alcance con la finalidad no solo de emitir, sino de recibir y analizar.

Anexo 11: Nuevos canales de interacción



Figura 7: Medios y canales para la comunicación interna

Fuente: Página web de EAE Business School

Anexo 12: Identidad de la campaña “conTECNAdos”

Para lograr una identidad coherente y efectiva, es importante que el nombre, los valores y el enfoque de la campaña reflejen los objetivos y desafíos actuales de la clínica. Son estas las razones por las que quisimos encontrar un nombre creativo, atractivo, muy fácil de recordar y que está altamente relacionado con el proyecto TECNA. Es así que nace “conTECNAdos” Entre sus cualidades encontramos:

- **Conexión clara y directa:** La palabra con la que jugamos para su creación fue “conectados”, la cual evoca la idea de unión y colaboración, lo cual es crucial para superar la desconexión entre los equipos médico y administrativo.
- **Incorporación del proyecto:** Al incluir “TECNA” en el nombre, posicionamos el proyecto como el eje central de cambio y modernización de la clínica.
- **Dualidad de equipos:** Una tercera referencia a la palabra “dos” simboliza claramente la cooperación entre las dos áreas involucradas, lo que añade un toque de ingenio y profundidad al nombre.
- **Sencillo y efectivo:** Es fácil de pronunciar y entender, lo cual es importante en nuestra campaña interna, pues queremos captar la atención de todos los colaboradores de forma rápida.

1. Posible eslogan:

“Conectados por la tecnología, impulsados por el trabajo en equipo”. Este eslogan valoriza tanto la tecnología como el equipo humano implicado en la transformación cultural de la clínica.

2. Propuesta visual y gráfica:

- **Visual key de la campaña:** Un diseño dinámico que combine símbolos de conexión virtual (Figura 1) que representa la parte tecnológica, el isotipo de la Clínica Nacional (Figura 2), y la a la cual también se le trabajó un logo para darle identidad y el visual key de conTECNAdos pueda funcionar.

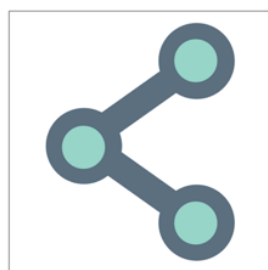


Figura 1



Figura 2



Figura 3

Se usó el azul característico de la Clínica Nacional y se le complementó con dos tonos del color complementario anaranjado, para adherir dinamismo y jovialidad al concepto en conjunto. El resultado de la fusión, fue el que se presenta a continuación (Figura 4).



Figura 4

3. Propuesta de acciones relacionadas a la campaña:

- **Boletín temático:** Un boletín digital de nombre “conTECNAdos” que explique avances del proyecto TECNA, con infografías, cifras de impacto y testimonios de los trabajadores.
- **Talleres conTECNAdos:** Eventos donde se organicen espacios de coworking entre el personal médico y administrativo para resolver problemas comunes, promoviendo así el trabajo en equipo.
- **Historias conTECNAdas:** Compartir historias de éxito de trabajadores de ambos equipos que hayan trabajado conjuntamente usando el sistema TECNA, para así proveer de feedback, proponer mejoras y fomentar colaboración. Las historias pueden publicarse en el Boletín conTECNAdos.

- **Videos de storytelling:** Cápsulas audiovisuales protagonizadas por miembros de ambos equipos hablando sobre sus experiencias, y cómo se están “conTECNando” con la tecnología. Estas piezas pueden compartirse periódicamente a través de los canales digitales de la clínica, como Workplace o WhatsApp.
- **Celebración de aniversario de la clínica:** Dado a que los meses de octubre y noviembre servirán para una efectuar una campaña de intriga y otra breve de pre-lanzamiento de conTECNados, la gran celebración del aniversario de la clínica.
- **Formulario de opinión (conTECNA conmigo):** un breve formato en el que los trabajadores de un equipo pueden opinar positivamente sobre la interacción con un trabajador del equipo opuesto. Puede accederse al formulario a través de los canales digitales de la clínica.

4. **Merchandising:**

- **Materiales promocionales:** Antes del aniversario, se puede entregar a los trabajadores artículos como tazas, polos, llaveros y demás, que estén *brandeados* con el *visual key* de la campaña, además de contener el eslogan o mensajes motivadores relacionados.
- **Reconocimiento de trabajadores conTECNados:** A través del formulario y sistema de puntos “conTECNA conmigo” podemos destacar sus participaciones y entusiasmo por la adopción del sistema TECNA, para así mensualmente los que más puntos obtengan de cada área reciban un reconocimiento oficial.

5. **Mensajes clave**

Estos mensajes deben ser coherentes en todos los canales de comunicación y adaptarse a los diferentes públicos internos (staff médico, administrativo, etc.).

a. **Mensajes para el staff médico:**

- Mensaje principal: "TECNA te permitirá dedicar más tiempo a lo que mejor sabes hacer: cuidar a los pacientes. Gracias a esta nueva tecnología, tendrás procesos más ágiles y una mejor coordinación con el equipo administrativo."

- Enfoque: Resaltar cómo TECNA simplificará su trabajo diario, mejorará la eficiencia y reducirá el tiempo en tareas administrativas.

b. Mensajes para el staff administrativo:

- Mensaje principal: "Con TECNA, lograremos una gestión más ordenada y eficiente, reduciendo errores y mejorando la experiencia del paciente."
- Enfoque: Destacar que la herramienta les permitirá ofrecer un servicio más organizado y mejorar la imagen de la clínica frente a las aseguradoras y pacientes.

c. Mensajes generales para toda la organización:

- Mensaje principal: "Estamos construyendo una clínica más fuerte, conectada y tecnológica. Con TECNA, damos un paso hacia el futuro, juntos."
- Enfoque: Subrayar la colaboración, la celebración del aniversario, y el avance tecnológico como pilares del proyecto.

Anexo 13: Propuesta de ajuste de misión, visión y valores de la Clínica Nacional según sus necesidades de comunicación interna

Dado el contexto de la Clínica Nacional y los desafíos que enfrenta con la implementación del proyecto TECNA, podría ser útil ajustar algunos elementos de la misión, visión y valores para reforzar la importancia de la colaboración interna, la tecnología, y el cuidado integral. Estos cambios no necesariamente implican una transformación completa, sino un ajuste estratégico para alinearse mejor con el propósito de innovación y unión entre áreas.

1. Misión

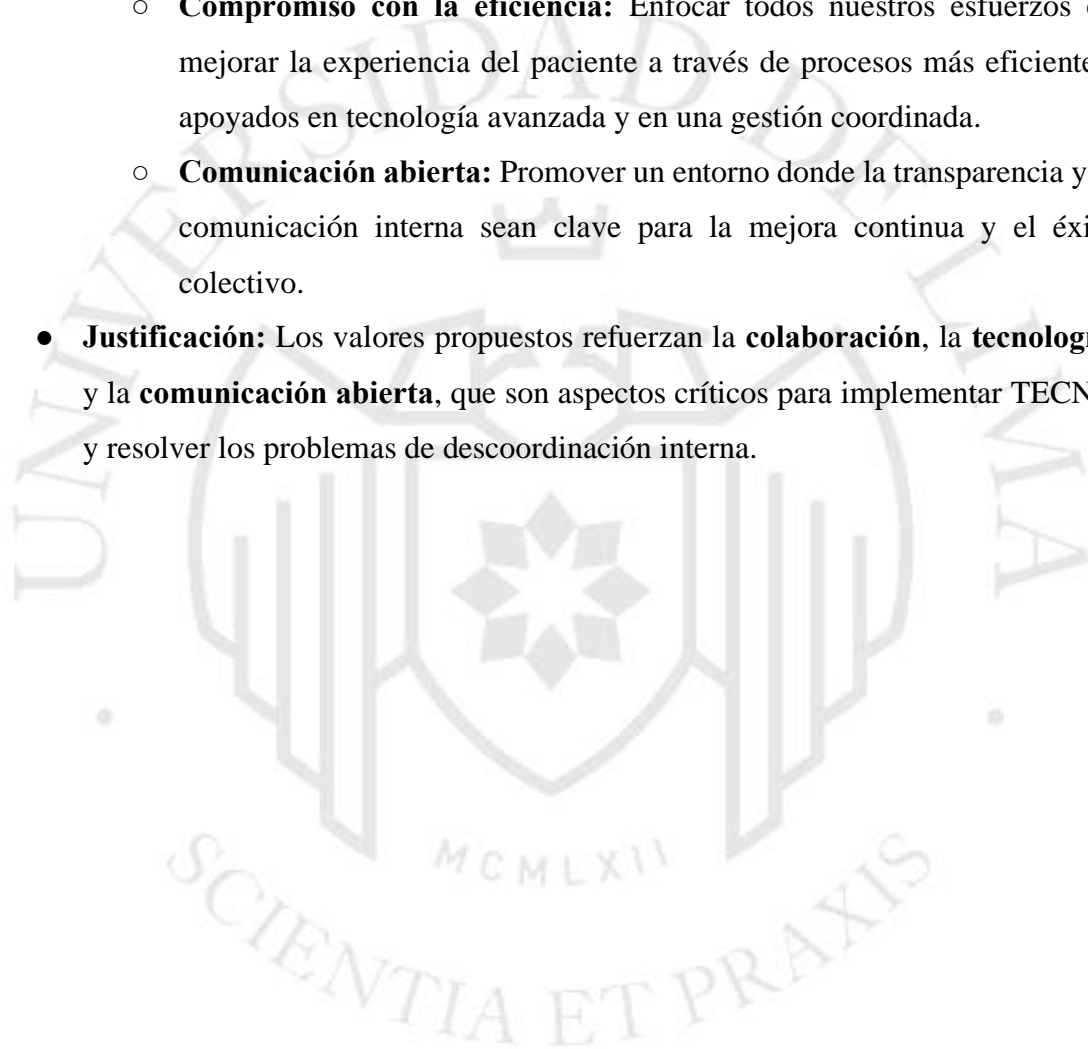
- **Actual:** "Ser el primer centro médico que provea al paciente una atención de calidad con el mejor staff médico y con servicios de tecnología de punta."
- **Propuesta:** "Ofrecer una atención médica de calidad, con tecnología de punta y una cultura de colaboración entre nuestros equipos médicos y administrativos, para brindar el mejor cuidado integral al paciente."
- **Justificación:** Incluir la **colaboración interna** y el **trabajo en equipo** en la misión refuerza el enfoque en integrar áreas que normalmente trabajan de manera aislada, lo cual es esencial para el éxito del proyecto TECNA.

2. Visión

- **Actual:** "Ofrecer los mejores servicios médicos para convertirnos en la red preferida de las familias peruanas."
- **Propuesta:** "Ser la red de salud líder en innovación y atención integral, donde la tecnología y el trabajo conjunto mejoren la experiencia de nuestros pacientes y el bienestar de nuestros colaboradores."
- **Justificación:** Resaltar la **innovación** y la **integración del trabajo en equipo** posiciona a la clínica como un referente no solo en servicios médicos, sino en la forma en que gestiona sus procesos internos para beneficiar tanto a los pacientes como a los empleados.




3. Valores

- **Actuales:** Soluciones rápidas y efectivas, somos conscientes de nuestro cuidado para dar cuidado, empatía y disposición, integridad y disciplina, trabajo en equipo con un propósito.
- **Propuesta de ajuste:**
 - **Innovación colaborativa:** Impulsar la innovación tecnológica con una cultura de trabajo en equipo que nos permita adaptarnos al cambio y brindar soluciones de calidad.
 - **Compromiso con la eficiencia:** Enfocar todos nuestros esfuerzos en mejorar la experiencia del paciente a través de procesos más eficientes, apoyados en tecnología avanzada y en una gestión coordinada.
 - **Comunicación abierta:** Promover un entorno donde la transparencia y la comunicación interna sean clave para la mejora continua y el éxito colectivo.
- **Justificación:** Los valores propuestos refuerzan la **colaboración**, la **tecnología**, y la **comunicación abierta**, que son aspectos críticos para implementar TECNA y resolver los problemas de descoordinación interna.



Franco Sanchez_ Valdivia Aragon

Informe Turnitin

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

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::1:3084425181

Fecha de entrega

18 nov 2024, 6:28 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

18 nov 2024, 6:29 p.m. GMT-5

Nombre de archivo

T018_45677084_T.pdf

Tamaño de archivo

2.5 MB

87 Páginas

19,318 Palabras

107,822 Caracteres




4% Similitud general

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

Filtrado desde el informe


- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado

Fuentes principales

- 4%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 1%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
38 caracteres sospechosos en N.º de página
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

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

- 4% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 1% 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	repositorio.ulima.edu.pe	1%
2	Trabajos del estudiante	Universidad Tecnica De Ambato- Direccion de Investigacion y Desarrollo , DIDE	0%
3	Internet	hdl.handle.net	0%
4	Internet	www.nebrija.com	0%
5	Internet	documentop.com	0%
6	Internet	www.researchgate.net	0%
7	Internet	fdocuments.mx	0%
8	Internet	www.arca.fiocruz.br	0%
9	Internet	www.risti.xyz	0%
10	Internet	gruposaceproyectos.com	0%
11	Internet	repositorio.esan.edu.pe	0%

12	Publicación	Jeffrey J. Roth, William Hughes. "Dam Maintenance and Rehabilitation II", CRC Pre...	0%
13	Trabajos del estudiante	Universidad TecMilenio	0%
14	Internet	issuu.com	0%
15	Internet	cofradia.net	0%
16	Internet	github.com	0%
17	Internet	idoc.tips	0%
18	Internet	www.howtostartanllc.com	0%
19	Internet	www.itc-es.com	0%
20	Internet	www.umaritima.cl	0%
21	Internet	classifieds.agriscape.com	0%
22	Internet	larepublica.pe	0%
23	Internet	prezi.com	0%
24	Internet	www.orgdch.org	0%
25	Internet	www.sitecpro.com	0%