

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



Rol de la Comunicación Interna en la Gestión del Cambio: Caso Clínica Nacional y la Implementación de la Plataforma TECNA

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

Gabriela Milagros Alfaro Herrera

20190050

Asesor

Denisse Marlene Alfageme D'Onadio

Lima – Perú
15 de noviembre de 2024

**Rol de la Comunicación Interna en la Gestión del
Cambio: Caso Clínica Nacional y la
Implementación de la Plataforma TECNA**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	5
ABSTRACT.....	6
1. PRESENTACIÓN.....	7
2. ANTECEDENTES.....	9
2.1 Sector de salud en el Perú	9
2.2 Situación Clínica Nacional	10
2.2.1 Contexto actual Clínica Nacional	10
2.2.2 Mapeo de problemas	11
2.2.3 Mapa de públicos	12
2.2.4 Mapeo de canales de comunicación internos.....	13
2.3 Análisis FODA	13
3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL	14
3.1 Diagnóstico	14
3.2 Plan de comunicación interna	15
3.2.1 Planificación estratégica	15
3.3 Cronograma	22
3.4 Presupuesto	23
4. LECCIONES APRENDIDAS.....	25
ANEXOS.....	31

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Competencia de Clínicas en Perú.....	31
Anexo 2: Organigrama Clínica Nacional.....	35
Anexo 3: Mapa de problemas.....	36
Anexo 4: Mapa de jerarquización de públicos 1.....	37
Anexo 5: Mapa de jerarquización de públicos 2.....	38
Anexo 6: Canales de comunicación interna.....	39
Anexo 7: Matriz FODA.....	40
Anexo 8: Modelo de 8 pasos para liderar el cambio de John Kotter alineado a la propuesta estratégica para la Clínica Nacional.....	42
Anexo 9: Matriz plan de comunicación interna.....	44
Anexo 10: Cronograma.....	54
Anexo 11: Presupuesto.....	56

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo principal la creación e implementación de un plan de comunicación interna para la Clínica Nacional, enfocado en la adopción de la plataforma tecnológica TECNA. La Clínica Nacional, con casi 60 años de trayectoria, enfrenta retos organizacionales y culturales, principalmente una desconexión entre las áreas médica y administrativa. TECNA es una herramienta diseñada para integrar y optimizar estos procesos, mejorando la coordinación y la eficiencia operativa. El plan de comunicación busca crear un sentido de urgencia para impulsar la adopción de la plataforma, motivando a los colaboradores a participar activamente en este cambio, de forma que se alineen con la cultura declarada de la organización, ya que se detecta que esta no es consecuente con la cultura real. A través de la personificación del robot TECNA, se refuerza la cultura organizacional y se alinea la transformación tecnológica con los valores de la clínica. El trabajo se estructura en tres fases: preparar el terreno, implementar la plataforma y reforzar la cultura organizacional.

Palabras clave: Transformación digital, Plan de comunicación interna, Gestión del cambio, Cultura organizacional, Involucramiento de los colaboradores.

ABSTRACT

The objective of this professional sufficiency work is to create and implement an internal communication plan for Clínica Nacional, focused on the adoption of the TECNA technological platform. Clínica Nacional, with nearly 60 years of history, faces organizational and cultural challenges, primarily a disconnect between its medical and administrative areas. TECNA is a tool designed to integrate and optimize these processes, enhancing coordination and operational efficiency. The communication plan aims to create a sense of urgency to drive the adoption of the platform, motivating employees to actively participate in this change while aligning with the organization's declared culture, as it has been identified that there is a disconnect between the declared and real culture. Through the personification of the TECNA robot, the organizational culture is reinforced, and the technological transformation is aligned with the clinic's values. The work is structured in three phases: preparing the groundwork, implementing the platform, and reinforcing the organizational culture.

Keywords: Digital transformation, Internal communication plan, Organizational change management, Corporate culture, Employee engagement.

1. PRESENTACIÓN

La Clínica Nacional, con casi 60 años de trayectoria en el sector salud, se ha consolidado como un referente en la atención médica de alta calidad a un costo accesible. Este éxito se debe a su equipo médico altamente capacitado y su constante incorporación de tecnología avanzada. Con una visión clara de convertirse en la red médica preferida por las familias peruanas, la clínica busca integrar de manera eficiente los procesos médicos y administrativos, con el objetivo de garantizar un servicio de excelencia. Sus valores, centrados en la empatía, el cuidado, la integridad y el trabajo en equipo, reflejan un compromiso constante con la mejora continua y la satisfacción del paciente. Además, la clínica ofrece una amplia gama de más de 40 especialidades médicas, con un enfoque especial en áreas clave como la cardiología, ginecología y medicina interna, además de servicios especializados como unidades médicas empresariales y atención a domicilio.

El plan de comunicación interna propuesto para la Clínica Nacional tiene como objetivo central gestionar eficazmente el cambio organizacional, centrándose en la adopción de la plataforma tecnológica TECNA, diseñada para mejorar la integración entre las áreas médicas y administrativas. Este plan se basa en los valores fundamentales de la clínica, asegurando que cada colaborador se adapte e involucre adecuadamente a los nuevos procesos mediante una comunicación clara, directa y coherente. El propósito es no solo optimizar la eficiencia operativa a través de TECNA, sino también promover una cultura de colaboración y fomentar una actitud positiva frente a los cambios, consolidando la cohesión interna en toda la organización.

La implementación de la plataforma TECNA, además de ser un paso para integrarse en la evolución tecnológica, busca optimizar los procesos de la clínica y prepararla para enfrentar retos actuales en el sector de salud, con el fin de mantener el alto estándar en el cuidado y bienestar de sus pacientes.

Materiales elaborados

- Material 1: Brochure de presentación del robot TECNA.
https://drive.google.com/file/d/11yv23AAx6PKRN8XPhfVDrbx1Fmfr-ZbN/view?usp=drive_link

- Material 2: Mockup BTL: tótem fotográfico potenciado con inteligencia artificial
https://drive.google.com/file/d/1NbuMkj2_luh7ffWg2aYTm-slovzTJbp1/view?usp=sharing
- Material 3: Gráfica que invite a unirse a las sesiones colaborativas híbridas por sede
https://drive.google.com/file/d/15h758DZkoGpcheNU_dm9nICI8DoNCKv3/view?usp=sharing
- Material 4: Gráfica que invite a ver la serie sobre los orígenes del robot TECNA
https://drive.google.com/file/d/1_1MqiKbuTGrrCelpB6VRU5_OT2UtFbUc/view?usp=drive_link



2. ANTECEDENTES

2.1 Sector de salud en el Perú

El sistema de salud en Perú enfrenta desafíos estructurales, operativos y financieros que impactan tanto al sector público como al privado. Mientras que las zonas urbanas cuentan con mejor infraestructura y acceso a especialistas, las áreas rurales enfrentan una notable escasez de personal médico, equipos y medicamentos, lo que amplía las desigualdades en la atención médica (Curioso, 2023). La fragmentación entre los subsistemas de salud, como MINSA, EsSalud y el sector privado, contribuye a estas disparidades, generando brechas significativas en la calidad y cobertura de los servicios de salud (Espinoza-Portilla, Gil-Quevedo, & Agurto-Távora, 2020).

En el sector privado, Lima ha visto un crecimiento sostenido en la demanda de servicios médicos especializados. Entre 2021 y 2023, las búsquedas de estas especialidades aumentaron en un 94%, lo que indica una preferencia creciente por la atención médica personalizada y de alta calidad. Las zonas como Miraflores, San Isidro y Surco concentran la mayoría de las clínicas y la mayor parte de la facturación del sector, impulsada también por la expansión de los planes de salud y aseguradoras privadas, que han ampliado su oferta de servicios médicos avanzados (Ryoko Magazine, 2023).

A pesar del avance de la telemedicina durante la pandemia, su adopción en zonas rurales sigue siendo limitada. Aunque el 99% de la población está afiliada a algún seguro de salud, siete de cada diez personas no acceden a la atención adecuada debido a demoras y falta de disponibilidad (Aguirre & Mohpal, 2023).

En cuanto a la digitalización, el acceso global a Internet aumentó del 51% en 2018 al 63% en 2023 (Lastera, 2023), y la pandemia aceleró el uso de soluciones digitales en áreas como la salud y la educación, destacando la telemedicina (Fundación Telefónica, 2023). Tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y la realidad aumentada están transformando sectores clave, mejorando la eficiencia de los procesos (Lastera, 2023).

En el competitivo mercado de clínicas privadas en Perú, cada institución se distingue por su enfoque en la calidad médica y la tecnología avanzada. Clínica

Internacional se apoya en su red de seguros, Clínica Sanna en su alianza con Johns Hopkins, Clínica Anglo Americana destaca por su atención personalizada bajo estándares internacionales, mientras que Auna y MAPFRE lideran en innovación y salud digital con telemedicina e inteligencia artificial (Curioso, 2023; Tafur, 2022).

Clínicas como SANNA y Auna están adoptando tecnologías móviles para mejorar la experiencia del paciente, permitiendo la gestión de citas y acceso a resultados médicos a través de aplicaciones. MAPFRE destaca en el uso de inteligencia artificial y consultas virtuales, consolidándose como un líder en la telemedicina en el país. (Ver Anexo 1)

2.2 Situación Clínica Nacional

2.2.1 Contexto actual Clínica Nacional

La Clínica Nacional enfrenta desafíos tanto culturales como operacionales, siendo uno de los más críticos la falta de cohesión entre las áreas médicas y administrativas. Esta desconexión afecta la gestión de procesos y la coordinación interna, impactando directamente en la efectividad del trabajo. Aunque la clínica declara valores como el trabajo en equipo, la empatía y la agilidad en la resolución de problemas, existe una brecha entre la cultura declarada y la realidad organizacional. Esto ha derivado en fricciones que dificultan los procesos operativos y entorpecen el trabajo integrado entre áreas.

El análisis del caso revela aristas adicionales que agravan esta problemática, como la falta de actualización tecnológica y la deficiencia en la capacitación del personal, lo que alimenta la resistencia al cambio. Esta inseguridad frente a nuevas herramientas tecnológicas, junto con las quejas de pacientes y aseguradoras sobre desorganización interna, también representa un riesgo que puede afectar la competitividad de la clínica en el sector salud.

Además, la limitada adopción de tecnologías previas en la clínica refleja una brecha que podría complicar la integración de nuevas plataformas como TECNA. Otro problema crítico es la comunicación interna ineficaz, especialmente en las áreas no centrales, lo que genera desinformación entre los empleados.

La estructura organizacional de la Clínica Nacional se caracteriza por una división entre la dirección médica y la administrativa, ambas coordinadas por una Gerencia General que reporta directamente al directorio (Ver Anexo 2). La dirección médica, además de sus funciones de salud, gestiona la contratación de especialistas y el personal asistencial, mientras que la dirección administrativa se centra en aspectos organizativos sin interferir en los procesos médicos. Sin embargo, esta estructura jerárquica y vertical, según Robbins (1999), contribuye a una comunicación ascendente que limita la interconexión y coordinación efectiva entre ambas áreas, lo que exacerba los problemas mencionados.

2.2.2 Mapeo de problemas

Los síntomas que reflejan los problemas en la Clínica Nacional incluyen fricciones entre las áreas administrativas y el staff médico, una percepción negativa por parte de los pacientes y aseguradoras, así como quejas recurrentes sobre desorden y falta de documentación. Estos problemas impactan significativamente en la capacidad de la clínica para cumplir con su misión de ofrecer un servicio de calidad a un costo razonable, lo que no solo afecta las gestiones internas, sino también la calidad de atención a los pacientes y las relaciones con las aseguradoras.

Aunque se ha desarrollado la plataforma TECNA como una solución tecnológica para mejorar estos procesos, también se ha identificado un problema cultural que requiere ser abordado mediante un cambio profundo, sustentado en la comunicación interna efectiva. Para entender mejor la magnitud de estos problemas, se realizó un mapeo donde se clasificaron los mismos según su gravedad y frecuencia (Ver Anexo 3).

Entre los **problemas críticos** (alta gravedad y frecuencia) destacan la persistencia de procesos ineficientes y una desconexión entre la cultura declarada y la cultura real. A su vez, los **problemas graves** (alta gravedad, baja frecuencia) incluyen la resistencia interna al trabajo integrado entre áreas. Por otro lado, los **problemas frecuentes** (baja gravedad, alta frecuencia) son el desconocimiento de los procesos administrativos por parte del staff médico y las quejas sobre los horarios de capacitación para la implementación de TECNA.

En este contexto, la teoría de gestión del cambio planteada por Aguado (2021) resulta clave. Aguado subraya que la comunicación es fundamental en los procesos de

transformación, especialmente en aquellos acelerados por circunstancias de crisis. La comunicación no solo debe ser clara, sino también constante y empática, para asegurar que los colaboradores comprendan el propósito del cambio, sus beneficios y cómo los impacta directamente. Según esta teoría, gestionar las expectativas y emociones de los colaboradores es crucial para lograr la adopción exitosa de nuevas formas de trabajo, algo que puede lograrse únicamente a través de una comunicación abierta y estructurada que acompañe todo el proceso.

2.2.3 Mapa de públicos

Se realizó un mapeo de los públicos internos y externos de la Clínica Nacional (Ver Anexo 4). Entre los públicos internos con mayor influencia y control de la información se encuentran el directorio, la gerencia general y el director médico. En un segundo nivel están los gerentes de área y los doctores líderes de especialidades, mientras que el personal médico y administrativo posee un menor grado de influencia y control de la información.

Por otro lado, los públicos externos incluyen a los pacientes y las empresas aseguradoras vigentes en Perú, siendo estas últimas especialmente influyentes, ya que su insatisfacción podría impactar negativamente en la relación comercial con la clínica.

En cuanto al proceso de cambio, los actores clave son: el gerente general, el director médico, los gerentes de área, el equipo de recursos humanos, el equipo de comunicación interna y los doctores líderes de especialidades. Estos líderes han sido fundamentales en el diagnóstico realizado junto a EXPERTMED y en el desarrollo de la plataforma TECNA, y están comprometidos con su adecuada implementación. Dado su nivel de influencia y jerarquía dentro de la organización (Ver Anexo 5), estos actores juegan un papel crucial para asegurar el éxito del proceso de transformación.

2.2.4 Mapeo de canales de comunicación internos

En la Clínica Nacional, los canales de comunicación interna incluyen herramientas formales como Workplace, la intranet y el correo electrónico, mientras que

WhatsApp es utilizado como un canal informal. Sin embargo, el acceso a Workplace e intranet está restringido al personal de las áreas centrales médicas y administrativas, mientras que el resto de los colaboradores solo dispone de WhatsApp y correo electrónico para comunicarse. Cabe destacar que, según el análisis de los canales (Ver Anexo 6), el correo electrónico se utiliza principalmente como un medio unidireccional, lo que limita la interacción y participación activa de los usuarios.

2.3 Análisis FODA

Se realizó un análisis FODA cruzado considerando la situación actual de la Clínica Nacional, así como el contexto general del sector salud y el proceso de digitalización en el Perú (Ver Anexo 7). A partir de este análisis, se identificaron líneas estratégicas clave en las que es posible actuar desde la comunicación interna:

- Potenciar el lanzamiento de TECNA, apoyado en los valores de la Clínica y en la motivación de los líderes.
- Aprovechar los recursos tecnológicos de la Clínica Nacional para llevar a cabo el proceso de cambio.
- Impulsar la cultura declarada para tener un trabajo más consolidado dentro de la clínica y que eso se refleje en los servicios a públicos externos.
- Fortalecer la implementación de TECNA para que la Clínica Nacional esté a la par del mercado en cuanto a innovación tecnológica y adopción de herramientas digitales.
- Concientizar sobre cómo la evolución tecnológica es beneficiosa para los públicos internos y externos.

Cabe destacar que el análisis FODA también incluye propuestas adicionales que pertenecen a áreas más operacionales y estructurales de la clínica, las cuales se espera que se solucionen con la implementación operacional de TECNA y otros cambios administrativos necesarios.

3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL

3.1 Diagnóstico

La Clínica Nacional se encuentra en un contexto marcado por desafíos internos que afectan su operación y eficiencia. Entre los principales problemas identificados destacan la desconexión entre la cultura real y la cultura declarada, y la resistencia interna al trabajo integrado entre áreas. Estos problemas han generado una fragmentación que dificulta la colaboración y el flujo de trabajo entre los equipos médicos y administrativos.

A partir del análisis FODA, se han delineado líneas estratégicas que buscan aprovechar el lanzamiento de la plataforma TECNA, apoyándose en los valores fundamentales de la clínica y en la motivación de los líderes para guiar el proceso de cambio. El uso de los recursos tecnológicos de la clínica es una oportunidad clave para modernizar los procesos y mantener a la organización competitiva. Sin embargo, es crucial que se impulse la cultura organizacional para gestionar la incertidumbre frente a los procesos de cambio, consolidar el trabajo interno y así mejorar los servicios hacia los públicos externos.

En cuanto a los canales de comunicación interna, aunque existen herramientas que favorecen la interacción, como la intranet y workplace, su uso está limitado a áreas centrales; mientras que el correo electrónico se utiliza solo como un medio informativo, que no favorece la bidireccionalidad de la comunicación. Por último, WhatsApp es el canal más ágil y de mayor frecuencia de uso; sin embargo, al no ser oficial, carece de control.

Por otro lado, si bien se cuenta con líderes que están dispuestos a participar en este proceso, como el gerente general y los líderes de áreas médicas y administrativas, se ha detectado una falta de participación activa de otros colaboradores, cuya inclusión es fundamental para el éxito del proceso de transformación.

Aunque este plan impactará también en la relación de la Clínica Nacional con pacientes y aseguradoras, el enfoque del plan de comunicación interna se centrará exclusivamente en los públicos internos para garantizar una adopción exitosa de la plataforma TECNA.

3.2 Plan de comunicación interna

3.2.1 Planificación estratégica

El plan de comunicación interna de la Clínica Nacional tiene como principal objetivo involucrar a los colaboradores en el proceso de adopción de la plataforma TECNA, enfocándose en reducir su resistencia al cambio y en poner en valor el trabajo conjunto de áreas médicas y administrativas. La estrategia busca posicionar a los colaboradores como actores clave en el proceso de transformación, promoviendo su participación activa y alineándolos con los valores institucionales.

Según Aguado (2021), la comunicación es crucial en estos procesos, ya que permite que los colaboradores comprendan los cambios, su propósito y cómo impactan tanto en la organización como en ellos mismos. Esto se vuelve fundamental para empoderar a los equipos, fomentar la inclusión, la creatividad y la colaboración, especialmente en un entorno digital y voluble.

Para facilitar la conexión de los colaboradores con el cambio y los valores de la clínica, se ha decidido personificar la plataforma TECNA en un robot que actuará como un aliado para los colaboradores. Esta figura no solo representa la innovación tecnológica, sino también refuerza la cultura organizacional y promueve un sentido de cercanía entre los empleados y la plataforma. Además, se ha decidido crear una coalición guía llamada "embajadores del cambio", cuya función es facilitar, guiar y motivar el proceso de cambio y adaptación a la plataforma TECNA, a la vez que se refuerza la cohesión entre todo el personal.

Este grupo está conformado por líderes y colaboradores influyentes de áreas médicas y administrativas. Seleccionando a trabajadores de media y alta jerarquía, se pretende transmitir liderazgo, seriedad y profesionalismo; a la vez que refuerza la identificación con los pares. Además, los “embajadores del cambio” tendrán un papel crucial en la presentación de logros a corto plazo, asegurando que el proceso de transformación se mantenga visible y motivando a que los colaboradores sigan comprometidos.

Aunque existen limitaciones de alcance e interacción en los canales de comunicación, se ha decidido no segmentar los mensajes entre áreas, sino crear espacios

online y offline en donde el personal médico y administrativo trabajen juntos y busquen unificar el esfuerzo hacia una visión común, fortaleciendo así la cooperación interna en toda la organización.

Además, conociendo las deficiencias de los canales de comunicación interna, para una adecuada implementación del plan se recomienda habilitar Workplace e Intranet para todos los colaboradores, de manera que se unifiquen los mensajes y se favorezca a una mayor interacción.

El enfoque utilizado para elaborar el plan de comunicación sigue el modelo de los 8 pasos de Kotter (2011) para la gestión del cambio, desde el establecimiento de un sentido de urgencia con el video del Gerente General hasta la institucionalización de nuevos enfoques y el refuerzo de los valores, manteniendo a TECNA como un aliado permanente en el cambio. El sentido de urgencia, basado en los riesgos de la inacción y las oportunidades de mejora, es el motor que impulsará el éxito de todo este proceso transformacional (Ver Anexo 8).

Frase que define el sentido de urgencia:

"Estamos en un momento clave para transformar la Clínica Nacional y llevarla al siguiente nivel. La oportunidad de adoptar nuevas tecnologías nos permitirá trabajar en equipo para brindar un servicio más ágil, eficiente y centrado en nuestros pacientes. Juntos, con nuestra experiencia y compromiso, podemos convertirnos en líderes del cambio, mejorando la calidad de atención y marcando una diferencia real en la vida de quienes confían en nosotros. ¡Es momento de actuar, crecer y avanzar juntos hacia un nuevo futuro!"

Con este planteamiento, se ha decidido dividir el plan estratégico de comunicación en 3 fases, cada una con estrategias que permiten establecer el sentido de urgencia, introducir a los colaboradores al cambio, lanzar la plataforma TECNA y fortalecer la cultura en la Clínica Nacional. (Ver anexo 9)

Objetivo general: Crear involucramiento de los colaboradores de la Clínica Nacional en el lanzamiento y adopción de la plataforma TECNA.

Indicador estratégico: Nivel de valoración de la plataforma TECNA y de actitud hacia el cambio.

Herramienta de medición: Encuesta enfocada al cambio organizacional. Se medirá antes y después de la implementación de todo el plan.

Para fomentar el involucramiento de los trabajadores en la adopción de TECNA, se destacan los beneficios de la evolución tecnológica, tales como la mejora en la interconexión entre áreas médicas y administrativas. Según TecSalud (n.d.), el uso creciente de plataformas digitales permite a los profesionales de la salud comunicarse y colaborar de manera más eficaz, lo que facilita la coordinación entre equipos. Además, la comunicación transparente y abierta, donde fluye la retroalimentación y las ideas de los empleados son valoradas, es fundamental para reforzar la confianza y el compromiso. Este enfoque bidireccional, como señalan TecSalud y Docline (n.d.), no solo fortalece la infraestructura tecnológica de la organización, sino que también mejora su resiliencia ante futuras crisis.

Con el fin de medir la eficiencia de todo el plan de comunicación, se realizará una encuesta enfocada al cambio organizacional antes y después de la implementación. De esta forma se podrá obtener datos que permitan ver cómo evoluciona la situación de la Clínica Nacional luego de las estrategias realizadas durante los meses de duración del plan.

FASE 1: Preparar el terreno

- a. Objetivo específico 1:** Concientizar sobre la necesidad de cambio, alineado con el sentido de urgencia, para la adopción de soluciones tecnológicas.

Meta: Lograr que al menos el 80% de los colaboradores de la Clínica Nacional recuerden el sentido de urgencia, lo entiendan y tengan una actitud positiva hacia el cambio.

Indicador estratégico: Nivel de aceptación del sentido de urgencia y la necesidad de cambio entre los colaboradores.

Herramienta de medición de la fase: Entrevistas a muestra de personal médico y administrativo sobre su percepción sobre la introducción al cambio organizacional. Se medirá al finalizar la fase.

Estrategia 1.1: Crear un sentido de urgencia que haga evidente la necesidad de un cambio y visualizarlo en toda la organización.

Estrategia 1.2: Gestionar la incertidumbre ante el cambio en los colaboradores para apoyar la adopción de soluciones tecnológicas.

Estrategia 1.3: Crear una comunicación transparente y continua sobre el proceso de cambio

En la fase inicial del plan, se abordará la necesidad urgente de mejorar y hacer un cambio en toda la organización que traiga beneficios a largo plazo. El objetivo principal es que el personal médico y administrativo, en conjunto, genere y consolide un sentido de urgencia en los colaboradores que los motive a tomar acción y sirva de antesala para el lanzamiento de TECNA.

Es fundamental gestionar la incertidumbre ante el cambio mediante una comunicación transparente que permita reducir las inseguridades de los colaboradores frente al proceso de transformación. Para lograrlo, se propone establecer espacios de feedback liderados por los "embajadores del cambio", donde los colaboradores puedan expresar sus opiniones y reflexionar sobre el impacto de esta transformación en sus áreas de trabajo. Estos espacios no solo fomentarán un diálogo abierto, sino que también permitirán a los líderes motivar a sus equipos y transmitir el sentido de urgencia de forma cercana y creíble. Al interactuar directamente con figuras de liderazgo, los colaboradores estarán más dispuestos a aceptar el cambio y alinearse con el nuevo cambio organizacional, fortaleciendo su compromiso con el proceso de transformación.

Para estos espacios, se recomienda que cada líder elabore sus propios recursos visuales. Este enfoque fomenta un mayor compromiso con el proceso, haciendo que el mensaje sea más auténtico y personalizado. Según Mishra, Boynton, y Mishra (2014), cuando los colaboradores entienden cómo sus roles contribuyen al éxito de la organización, su compromiso aumenta significativamente. De este modo, al crear sus propios materiales, los líderes refuerzan la conexión con la estrategia global y promueven una cultura de diálogo y retroalimentación, donde los colaboradores se sienten parte activa del cambio, lo que mejora su rendimiento y lealtad hacia la organización.

FASE 2: Lanzamiento e implementación

- b. Objetivo específico 2:** Introducir y posicionar la plataforma TECNA como solución a este sentido de urgencia.

Meta: Alcanzar al menos un 85% de aceptación de la plataforma TECNA y su proceso de implementación para el final de la fase.

Indicador estratégico: Nivel de aceptación e involucramiento con TECNA (actitud positiva, adopción en el trabajo).

Herramienta de medición de la fase: Encuesta de valoración de TECNA, a través de emoticones que reflejen el nivel de satisfacción de los colaboradores con la plataforma. Se medirá a la mitad y al final de la fase.

Estrategia 2.1: Darle a la plataforma TECNA una identidad y personificación que haga más atractiva y cercana su introducción en la organización.

Estrategia 2.2: Difundir los avances y logros de la implementación de la plataforma TECNA.

La presentación del brochure informativo sobre el robot TECNA a los líderes y embajadores del cambio, tendrá como propósito anticiparles sobre la plataforma y el nuevo personaje, destacando su relevancia en el proceso de cambio organizacional. Este material digital, complementado por un video introductorio, asegurará que los líderes dispongan de las herramientas necesarias para comunicar a sus equipos el impacto positivo de TECNA, promoviendo una adopción activa de la plataforma.

Como parte de la estrategia, se difundirá un video de 40 segundos para presentar al robot TECNA como un aliado de los colaboradores, cuya misión inicial será facilitar la adopción de la plataforma tecnológica. Este lanzamiento estará respaldado por actividades online y offline que acercarán TECNA a los colaboradores, de forma que se logre una identificación y familiaridad con la plataforma y el personaje. Además, el discurso del Gerente General en el aniversario de la clínica presentará los primeros avances de todo este proceso de transformación, evidenciando que, aunque el cambio es progresivo, se están logrando resultados concretos alineados con los objetivos estratégicos y el sentido de urgencia planteado en la primera fase.

Para mantener el compromiso y la motivación, se publicarán mailings periódicos que vinculen los avances de la Clínica Nacional con los logros obtenidos gracias a TECNA. Estas comunicaciones no solo visibilizarán los quick wins, sino que también mostrarán los beneficios tangibles que la evolución tecnológica aporta a la organización,

fortaleciendo el sentido de urgencia inicial y motivando a los equipos a integrar TECNA en su labor cotidiana.

Además, los embajadores del cambio desempeñarán un papel fundamental en reforzar el mensaje de transformación. Su participación incluirá la creación de piezas comunicacionales propias que reflejen su visión y compromiso con TECNA, permitiendo que el mensaje sea más auténtico y creíble para sus equipos. Este enfoque no sólo humaniza el proceso de cambio, sino que también lo hace más accesible para todos los colaboradores.

De acuerdo con Aguado (2021), una gestión del cambio exitosa debe centrarse en las personas, abordando sus emociones y expectativas de manera estratégica. La participación activa de los colaboradores en este proceso, combinada con una comunicación clara y transparente, asegura una transición efectiva, promoviendo el compromiso y la motivación necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales.

FASE 3: Refuerzo cultural asociado a la transformación

c. Objetivo específico 3: Aprovechar el lanzamiento de la plataforma TECNA para relacionarlo con la cultura interna y fortalecerla.

Meta: Lograr que al menos el 80% de los colaboradores encuestados se identifiquen con los valores de la Clínica Nacional y que los asocien a la plataforma TECNA.

Indicador estratégico: Nivel de identificación de los colaboradores con los valores de la clínica y comprensión de la alineación de la plataforma TECNA con la cultura organizacional.

Herramienta de medición de la fase: Focus group y encuestas sobre la identificación de los colaboradores con los valores y cultura de la clínica, y cómo se alinea TECNA a estos. Se medirá al finalizar la fase.

Estrategia 3.1: Mostrar que la plataforma TECNA tangibiliza los valores de la Clínica Nacional.

En esta fase, TECNA será presentada como un personaje alineado con los valores de la Clínica Nacional, facilitando la conexión entre los colaboradores y la cultura

organizacional. A través de diversas acciones comunicacionales, se mostrará cómo TECNA apoya tanto en áreas médicas como administrativas, reforzando el sentido de equipo y acompañando a los empleados en los cambios operativos.

Además, se llevarán a cabo dinámicas presenciales en donde tanto médicos como administrativos pongan el valor su trabajo en conjunto y visibilicen, mediante sus acciones, los valores de la Clínica Nacional.

Mantenimiento del plan:

La estrategia 2.2 está diseñada para mantener la relevancia de TECNA después de la fase inicial, asegurando que no pierda novedad. Para lograrlo, se plantea la difusión de los avances y logros de la implementación de TECNA a través de canales físicos y digitales. De este modo, se seguirá motivando al equipo mediante pequeñas victorias tangibles y verificables por ellos mismos, lo que hace que el plan de comunicación sea más convincente y refuerce el sentido de urgencia generado en las fases anteriores.

a. Concepto creativo

“Juntos hacia un nuevo futuro”

Este concepto creativo fue elegido porque resalta la necesidad urgente de implementar cambios tecnológicos, situando al trabajo en equipo como el eje central para alcanzar una atención médica más ágil y eficiente. El término "Juntos" refuerza la colaboración entre los colaboradores, alineándose con el enfoque empático y motivador del mensaje. Por su parte, "Hacia un nuevo futuro" proyecta una visión positiva que fomenta la adaptación al cambio y la mejora continua en los servicios de salud. Este concepto no solo promueve la adopción de la tecnología, sino que también reafirma el compromiso de brindar una atención de calidad, vinculando el proceso de transformación con la cultura organizacional de la clínica. Este lema será utilizado como el slogan en las comunicaciones internas de la Clínica Nacional.

Además, el concepto se alinea con el sentido de urgencia planteado en la fase 1, destacando la necesidad de un cambio inmediato para avanzar al ritmo de la innovación tecnológica. El lema "Juntos hacia un nuevo futuro" plantea un escenario donde el trabajo

en equipo es esencial para transformar la Clínica Nacional en una versión potenciada, capaz de enfrentar los desafíos tecnológicos. La noción de "avanzar o morir" subraya la importancia de adaptarse para garantizar el crecimiento organizacional.

Finalmente, TECNA, tal como se describe en el brochure, está también alineado con este concepto creativo, simbolizando la tecnología que facilita este cambio. TECNA no solo acompaña a los colaboradores en el proceso de adaptación, sino que también se convierte en un aliado clave en la transformación de la clínica, reflejando el futuro proyectado.

Mensajes fuerza

Se han elaborado mensajes fuerza que responden a cada fase del plan de comunicación interna. Estos servirán de guía para orientar las acciones hacia la idea principal que desea comunicar cada estrategia, a la vez que se mantiene la autonomía y originalidad de cada pieza, siempre y cuando se siga la misma narrativa planteada (Ver anexo 9).

b. Tono de comunicación

Motivador, alegre, coloquial sin perder la seriedad, cercano, orientado a la salud y al cuidado.

3.3 Cronograma

El plan de comunicación se implementará a lo largo de seis meses, desde octubre hasta marzo, con un enfoque estratégico en cada etapa. Se ha propuesto el 07 de diciembre como fecha tentativa para celebrar el aniversario de la clínica, un evento clave que servirá como hito en los avances del plan y en la motivación de los colaboradores. En la fase 1 las acciones estarán enfocadas en crear y reforzar el sentido de urgencia, y gestionar el cambio organizacional; mientras que en la fase 2 se lanzará oficialmente la plataforma TECNA y el robot que la personifica. Por último, la fase 3 está dedicada al refuerzo cultural y la alineación de la plataforma TECNA con los valores de la clínica. Además, estas últimas acciones del plan ayudan a que los colaboradores sigan comprometidos e involucrados con la adopción de la plataforma e identificados con la cultura organizacional. (Ver anexo 10).

3.4 Presupuesto

La implementación del plan de comunicación requiere una inversión de **S/.536.400,00**, lo cual comprende el desarrollo de todas las acciones planteadas durante el período de 6 meses de duración. (Ver anexo 11)

Se considera necesario asignar un alto presupuesto a la fiesta del 60° aniversario de la Clínica Nacional debido a su relevancia estratégica en varios frentes. Este evento no solo marca un hito clave en la historia de la clínica, sino que también tiene como objetivo convertirse en una actividad institucionalizada para el futuro, asegurando así el mantenimiento a largo plazo del plan de comunicación interna. Durante esta celebración, se aprovechará para fortalecer el trabajo en equipo y unidad entre los colaboradores, mientras se refuerzan el concepto creativo y los mensajes clave de la campaña. Además, se utilizará la tecnología de inteligencia artificial aplicada en experiencias BTL, lo cual incrementa el costo, pero resulta esencial para crear una experiencia inmersiva que resuene emocionalmente con los colaboradores.

Este BTL tiene como objetivo reforzar el mensaje de que todos los colaboradores forman parte de un equipo integrado, donde doctores, personal administrativo y el robot TECNA trabajan juntos hacia un nuevo futuro. Este tipo de actividad no solo fomenta la conexión entre áreas, sino que también refuerza el concepto de que el cambio tecnológico, representado por TECNA.

Por otro lado, las acciones inhouse serán llevadas a cabo por el equipo de comunicación interna y los "embajadores del cambio", quienes jugarán un papel crucial en la implementación de estas actividades. Muchas de estas acciones se podrán desarrollar sin incurrir en costos adicionales, ya que se integrarán naturalmente en los objetivos operativos de la organización a medida que avance la adopción de TECNA. Al alinearse con los objetivos estratégicos y organizacionales, estas actividades forman parte de un esfuerzo colaborativo para impulsar el cambio desde dentro, garantizando así su viabilidad y sostenibilidad sin la necesidad de recursos externos adicionales.

4. LECCIONES APRENDIDAS

Al abordar el caso de TECNA, se obtuvieron valiosas lecciones que subrayan la importancia de gestionar el cambio de manera sostenible y de institucionalizarlo dentro de la cultura organizacional, en línea con el modelo de Kotter (2011). Un aspecto fundamental aprendido fue que para lograr una transformación duradera, no basta con implementar una plataforma tecnológica; es necesario que esta se convierta en un elemento constante de la comunicación interna y la identidad de la clínica. Esto no solo permite que los colaboradores se identifiquen con la plataforma, sino que también fortalece su compromiso con el proceso de cambio. TECNA, al ser personificada, actúa como un símbolo que acompaña el proceso, ayudando a los colaboradores a navegar por los desafíos y reforzando el sentimiento de pertenencia y alineación con la misión de la organización.

El liderazgo juega un papel crucial en esta transformación. Tanto los líderes de área como los "embajadores del cambio" son esenciales no solo como guías del proceso, sino también como fuentes de inspiración y motivación para el resto del equipo. Según Kotter (2011), el liderazgo efectivo es clave para otorgar credibilidad al cambio y asegurar que este se implemente de manera exitosa y duradera. En este contexto, los líderes no solo facilitan la transición hacia TECNA, sino que también generan un ambiente de confianza y empoderamiento, en el cual se espera que los colaboradores se sientan partícipes del proceso.

Otra lección importante fue la relevancia de celebrar los logros, tanto grandes como pequeños, a lo largo del proceso de cambio. Es recomendable que, en la Clínica Nacional, se organicen eventos anuales, como la celebración del aniversario, donde se reconozcan los avances y se refuerce el sentido de pertenencia y compromiso de los empleados. Estos momentos, alineados con la cultura de la clínica, fortalecen la motivación interna y promueven un ambiente propicio para la innovación. Además, implementar un sistema de premiación para las iniciativas creativas de los colaboradores refuerza la idea de que la participación activa es esencial para el éxito del cambio y para la mejora continua de los procesos.

En términos de comunicación interna, la coordinación entre las áreas médicas y administrativas fue identificada como un pilar esencial para mejorar la eficiencia y reducir los conflictos. La gestión del cambio no solo implica educar a los colaboradores sobre los beneficios de las nuevas tecnologías, sino también crear un sentido de urgencia que los motive a adoptar el cambio como algo positivo y necesario. Este sentido de urgencia es lo que, según Kotter (2011), impulsa a los colaboradores a salir de su zona de confort y abrazar las nuevas formas de trabajo. Asimismo, alinear la cultura declarada con la cultura real sigue siendo un desafío central, ya que solo una transformación coherente y vivida puede garantizar el éxito a largo plazo.

Desde una perspectiva autocrítica, uno de los mayores retos fue identificar los problemas subyacentes de la Clínica Nacional. A lo largo del proceso, fue necesario reestructurar varias veces la matriz FODA, lo que evidenció la complejidad de encontrar soluciones estratégicas desde la comunicación, sin necesidad de intervenir directamente en los cambios operativos. Sin embargo, estos desafíos resultaron ser enriquecedores, ya que permitieron desarrollar un enfoque mucho más detallado y estructurado del caso. Se aprendió a diferenciar la estrategia comunicacional con los desafíos operativos, estableciendo prioridades y manteniendo un enfoque en los aspectos que pueden ser abordados directamente desde la comunicación interna.

En cuanto a los aprendizajes profesionales, la implementación del modelo de Kotter permitió comprender de manera más profunda la aplicación de la teoría de gestión del cambio en situaciones reales. La experiencia confirmó el papel clave de la comunicación interna como un eje transversal que no solo reduce la resistencia al cambio, sino que también facilita la transformación cultural en toda la organización. Además, este caso reforzó la importancia del liderazgo inspirador, que no solo guía, sino que empodera a los colaboradores, promoviendo un ambiente donde se valoran la participación activa y la colaboración.

En conclusión, el caso de la Clínica Nacional brindó lecciones valiosas sobre cómo planificar y gestionar la comunicación en procesos de cambio. La cultura organizacional, el liderazgo efectivo, y la participación activa de los colaboradores son factores esenciales para asegurar el éxito de una transformación duradera y sostenible. Este proceso demostró que, cuando se alinean los objetivos estratégicos con las iniciativas

de comunicación, se puede lograr un cambio profundo y significativo que impacte positivamente tanto en los colaboradores como en la organización en su conjunto.



REFERENCIAS

Aguado, M. (2021). *Nuevas formas de trabajar: La revolución que vivimos intensamente*. Harvard Deusto Business Review. <https://www.harvard-deusto.com>

Aguirre Martens, G., & Mohpal, A. (2023). *Informe sobre la situación del sector salud en el Perú: Avances y retos en los sistemas de gestión de información en salud* (SGIS). Banco Mundial. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062123174135607/pdf/P1778220d5911f0bd081d205543f78f357d.pdf>

Auna. (n.d.). *Auna Perú: Una nueva forma de cuidar tu salud*. <https://www.auna.org>

Chacon Corzo, A., & Esquivel Sussoni, A. M. (2023). *Caso Campos Cultivados: Generación de una cultura unificada para la creación de una marca empleadora sólida y atractiva* [Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional de la Universidad de Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/19694>

Clínica Anglo Americana. (n.d.). *La clínica: Quiénes somos*. <https://clinicaangloamericana.pe>

Clínica Delgado Auna. (n.d.). *La clínica Delgado: Transformamos el cuidado de tu salud*. <https://auna.org>

Clínica Internacional. (n.d.). *Especialidad de Oftalmología*. <https://www.clinicainternacional.com.pe>

Curioso, W. (2023). *Situación actual y desafíos de la salud en el Perú*. Blog Posgrado Universidad Continental. <https://www.posgrado.universidadcontinental.edu.pe/blog>

Docline. (n.d.). *Top 10 avances tecnológicos en el sector salud*. <https://www.docline.com/blog/top-10-avances-tecnologicos-sector-salud>

Espinoza-Portilla, E., Gil-Quevedo, W., & Agurto-Távora, E. (2020). *Principales problemas en la gestión de establecimientos de salud en el Perú*. *Revista Cubana de Salud Pública*, 46(4), e2146. <https://doi.org/10.xxxx>

Fundación Telefónica. (2023). *Informe sobre el impacto digital post-pandemia*. <https://www.fundaciontelefonica.com/informe>

Harvard Business Review. (2011). *HBR's 10 must reads on change management*. Harvard Business School Publishing.

Lastera Sanchez, A. (2023). *Transformación digital global: Evolución del uso de Internet y tecnologías emergentes*.

Lozano Oviedo, J. (2019). *El rol de la comunicación corporativa en organizaciones inteligentes*. *Cuadernos de Administración*, 35(65), 105-117. <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i65.7251>

MAPFRE Perú. (n.d.). *Clínica digital MAPFRE: Servicios de salud por telemedicina*. <https://www.mapfre.com.pe>

Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). *Driving employee engagement: The expanded role of internal communications*. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202. <https://doi.org/10.1177/2329488414525399>

Mott Social. (2024). *15 mejores clínicas de Lima por especialidades y prestigio*. <https://mott.social>

MyRGroup. (2023). *Las 10 mejores clínicas de Lima*. <https://www.myrgroup.pe>

Observatorio Perú. (2024). *Cuáles son las mejores clínicas de Lima, según los usuarios*. <https://observatoriointegridad.pe>

Robbins, S. P. (1999). *Organizational behavior* (8th ed.). Prentice Hall.

RPP Noticias. (2024). *Clínica Internacional es la mejor del Perú, según ranking*. <https://rpp.pe>

SANNA. (n.d.). *Agenda tu cita médica online*. <https://www.sanna.pe/citas/>

Tafur, S. (2022). *Accesibilidad a servicios de salud en el Perú: Brechas y oportunidades en el contexto de crisis político-social y pandemia*. IDEHPUCP.
<https://www.idehpucp.edu.pe/documento>

TecSalud. (n.d.). *Tecnología en la salud: Su influencia e impacto*.
<https://blog.tecsalud.mx/tecnologia-en-la-salud-su-influencia-e-impacto>



ANEXOS



Anexo 1: Competencia de Clínicas en Perú

EMPRESA	MISIÓN	VISIÓN	VALORES	PROPUESTA DE VALOR
Clínica Internacional	Brindar atención médica de calidad con un enfoque en el bienestar integral del paciente.	Consolidarse como un referente en el sector salud de América Latina, manteniendo los más altos estándares de calidad, tecnología y atención integral.	Calidad, seguridad, innovación y eficiencia en la atención médica, junto con un fuerte compromiso con el bienestar de sus pacientes y la mejora continua de sus servicios	Ofrece un servicio integral de salud respaldado por un equipo médico de alto nivel, tecnología avanzada y una red de atención en diversas especialidades. Su afiliación con Rimac Seguros le permite brindar una cobertura amplia y una capacidad de atención ambulatoria y hospitalaria significativa.
Clínica Sanna	Brindar tranquilidad a los pacientes y sus familias a través de servicios de salud integrados, accesibles y de alta calidad.	SANNA busca convertirse en el mejor sistema integrado de salud a nivel nacional, brindando acceso a los más altos estándares de calidad y seguridad médica, posicionándose como la red preferida por las	Excelencia en el servicio y cuidado de la salud. Alta calidad médica y seguridad del paciente. Integridad, respeto y compromiso. Responsabilidad en el	SANNA ofrece una atención integral de salud que cubre desde los tratamientos más simples hasta los más complejos, combinando infraestructura avanzada, talento médico calificado y tecnología de punta. Además, cuenta con convenios con instituciones internacionales como

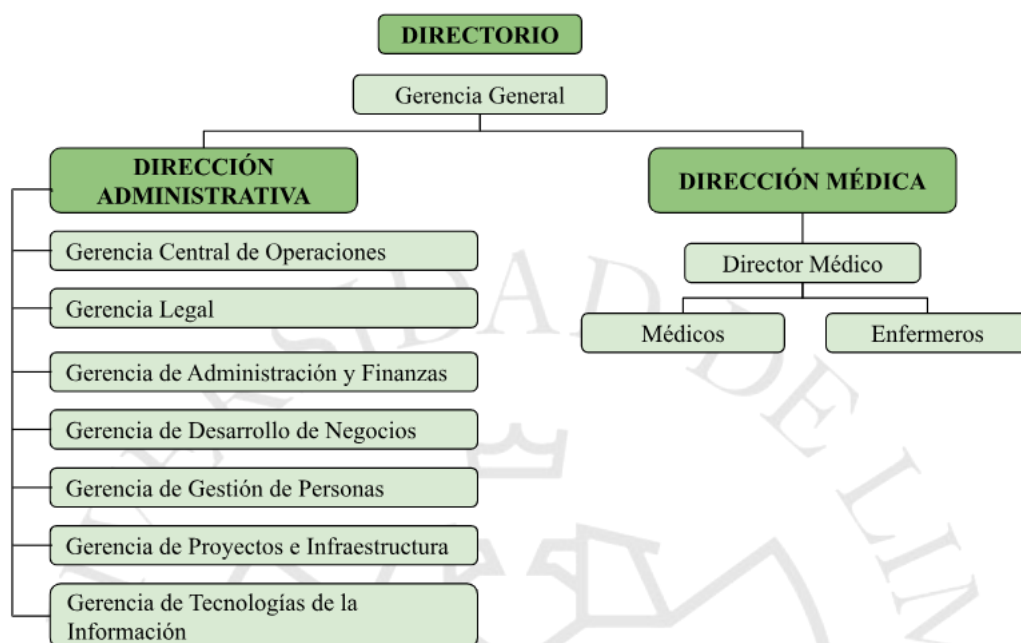
		familias peruanas para su atención médica.	manejo de recursos. Accesibilidad a productos y servicios de salud.	Johns Hopkins Medicine International, lo que eleva sus estándares de atención a nivel global.
Clínica Anglo Americana	Proteger la calidad de vida y la salud de sus pacientes, basándose en estándares internacionales de seguridad y calidad.	La visión de esta clínica es ofrecer un servicio excepcional que exceda las expectativas de los pacientes, destacándose por sus altos estándares de seguridad, calidad y atención personalizada.	Empatía, trabajo en equipo, comunicación clara y respetuosa, atención centrada en el paciente y su familia, vocación de servicio y compromiso	Destaca por su infraestructura moderna y la constante actualización de su tecnología médica. Su propuesta se basa en ofrecer atención médica de alta calidad con un equipo médico reconocido y altamente capacitado. Además, sus múltiples especialidades médicas permiten una atención personalizada y precisa en las necesidades del paciente.
Clínica Auna	Transformar el cuidado de la salud, brindando a sus pacientes una atención integral y de calidad en todas las etapas de su vida.	Ser el líder y referente de la salud en Latinoamérica, con un enfoque en la atención centrada en las personas.	Empatía: Genuino interés por comprender las necesidades y emociones de los pacientes. Excelencia: Brindar la mejor calidad	Auna ofrece una atención médica integral que cubre desde la prevención hasta los tratamientos más avanzados, destacándose por su tecnología de punta y su equipo médico especializado. Además, promueve la innovación constante en sus servicios, respaldado por

			y altos estándares en el cuidado de la salud. Integridad: Actuar con ética y honestidad para ganar la confianza de los pacientes. Colaboración: Trabajar en equipo, tanto entre colaboradores como con los pacientes y sus familias. Innovación: Renovarse y reinventarse continuamente para ofrecer los mejores servicios.	su alianza con instituciones de renombre internacional para garantizar la más alta calidad en la atención.
Clínica Digital MAPFRE	Mejorar el acceso a la atención médica mediante tecnologías avanzadas, facilitando el	Liderar el sector de salud digital en Perú, proporcionando atención médica personalizada y	Innovación, que impulsa el desarrollo continuo de tecnologías de salud digital,	Ofrece una plataforma integral de salud digital que incluye videoconsultas, chat médico, telemonitorización de

	cuidado de la salud de manera cómoda y accesible desde cualquier lugar.	eficiente a través de una plataforma digital que incorpora herramientas como autoevaluadores médicos y consultas virtuales.	la accesibilidad para facilitar la atención médica desde cualquier parte del país, y la calidad en el servicio al paciente, asegurando diagnósticos precisos y atención inmediata.	enfermedades crónicas, y entrega de medicamentos a domicilio. Esto permite a los pacientes gestionar su salud de manera eficaz sin necesidad de desplazarse, con tarifas accesibles y una cobertura amplia.
--	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Organigrama Clínica Nacional



Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Mapa de problemas

Gravedad	Grave	Problemas graves Resistencia interna al trabajo integrado entre áreas	Problemas críticos - Persistencia de procesos ineficientes y antiguos - Desconexión cultural entre la cultura declarada y la cultura real
	Leve	Problemas leves	Problemas frecuentes - Desconocimiento de los procesos administrativos por parte del staff médico - Quejas sobre los horarios de capacitación para la implementación del sistema Tecna
		Baja frecuencia	Alta frecuencia
		Frecuencia	

Problemas de la introducción de la plataforma TECNA

Problemas actuales organizacionales

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Mapa de jerarquización de públicos 1

Naturaleza	Público	Nivel de Influencia	Control de la información	Jerarquía
Interno	A. Directorio	5	5	25
	B. Gerencia General	5	4	20
	C. Director Médico	5	4	20
	D. Gerentes de Área	3	4	12
	E. Doctores líderes de especialidades	3	4	12
	F. Personal médico	2	3	6
	G. Personal administrativo	2	3	6
Externo	H. Pacientes	3	2	6
	I. Empresas de seguros	3	3	9

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5: Mapa de jerarquización de públicos 2

		Nivel de influencia				
Control de información		1 Muy Bajo	2 Bajo	3 Medio	4 Alto	5 Muy Alto
	1 Muy Bajo	1	2	3	4	5
	2 Bajo	2	4	6 H	8	10
	3 Medio	3	6 F, G	9 I	12	15
	4 Alto	4	8	12 D, E	16	20 B, C
	5 Muy Alto	5	10	15	20	25 A

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Canales de comunicación interna

CANAL	PÚBLICO OBJETIVO	FORMALIDAD	FUNCIÓN
Intranet	Áreas centrales médicas y administrativas	Formal	Conectar a las áreas administrativas y médicas, aquí se visualiza información relevante y actualizaciones de la organización.
Workplace	Áreas centrales médicas y administrativas	Formal	Espacio colaborativo para la interacción entre los colaboradores de diferentes sedes y áreas.
Correo electrónico	Personal médico y administrativo a todo nivel	Formal	Compartir comunicaciones formales, actualizaciones y avisos importantes de forma masiva a todos los colaboradores de la clínica.
WhatsApp	Personal médico y administrativo a todo nivel	Informal	Comunicación rápida y eficaz entre los colaboradores, facilita la respuesta inmediata a dudas y coordinaciones diarias.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7: Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Prestigio y buen posicionamiento dentro del sector 2. Enfoque en la tecnología e innovación 3. Cultura declarada con buen potencial 4. Interés de los líderes en la exitosa implementación de TECNA 5. Canales digitales de comunicación interna	1. Descontento de pacientes y aseguradoras por las fallas del servicio 2. Desconocimiento de procesos administrativos por parte del staff médico 3. Resistencia interna a la mejora de procesos y al trabajo integrado entre áreas. 4. Desconexión entre cultura declarada y cultura real
OPORTUNIDADES	Estrategias ofensivas FO	Estrategias de reorientación DO
1. Tendencia de los usuarios a una mayor y más rápida adopción de tecnologías. 2. Demanda creciente de servicios de salud privados, debido a las deficiencias del sistema público. 3. Tendencia a la optimización del tiempo y la	Potenciar el prestigio de la clínica Nacional para seguir siendo la red de salud preferida de las familias peruanas. $[F1 + O2]$ Potenciar el lanzamiento de TECNA, apoyado en los valores de la Clínica y en la motivación de los líderes. $[F3 + F4 + O1]$ Aprovechar los recursos tecnológicos de la Clínica Nacional para llevar a cabo el proceso de cambio. $[F2 + F5 + O1 + O3]$	Implementar herramientas tecnológicas para resolver los problemas operacionales de la Clínica Nacional. $[D2 + D3 + O1 + O3]$ Impulsar la cultura declarada para tener un trabajo más consolidado dentro de la clínica y que eso se refleje en los servicios a públicos externos. $[D1 + D4 + O2]$

eficiencia de procesos mediante herramientas tecnológicas.		
AMENAZAS	Estrategias defensivas FA	Estrategias de supervivencia DA
1. Otras clínicas de la competencia ya han implementado soluciones tecnológicas para su gestión interna y externa. 2. Amplia oferta de clínicas que puede atraer a los pacientes descontentos de la clínica nacional	Fortalecer la implementación de TECNA para que la clínica nacional esté a la par en cuanto a innovación tecnológica respecto a la competencia. $[F2 + F4 + F5 + A1]$ Consolidar el prestigio de la Clínica Nacional, mediante la mejora de sus procesos, para que siga siendo una opción a considerar por los pacientes. $[F1 + F3 + A2]$	Concientizar sobre cómo la evolución tecnológica es beneficiosa para los públicos internos y externos. $[D2 + D3 + A1]$ Reevaluar los procesos y la comunicación interna de la Clínica Nacional para que no pierda relevancia frente a la competencia. $[D1 + D2 + D4 + A2]$

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8: Modelo de 8 pasos para liderar el cambio de John Kotter alineado a la propuesta estratégica para la Clínica Nacional

#	PASOS SEGÚN KOTTER	ESTRATEGIAS / ACCIONES PLANTEADAS
1	Establecer un sentido de urgencia	Video del Gerente General
2	Formar una coalición poderosa	Presentación de embajadores del cambio: líderes de áreas médicas y administrativas, y colaboradores influyentes
3	Crear una visión	-Reunión en donde los líderes motivan a sus equipos a participar en el próximo proceso de cambio. -Reunión para presentar a los líderes al robot TECNA.
4	Comunicar la visión	-Comunicación continua sobre el proceso de cambio. -Discurso del Gerente General en donde muestre los primeros avances sobre TECNA y el proceso de cambio.
5	Facultar a otros para actuar sobre la visión	Testimonios de los “embajadores del cambio”
6	Planificar y crear victorias a corto plazo	-Discurso del gerente general en el aniversario mostrando los primeros logros.

		-Dashboard con actualizaciones periódicas sobre el proceso de cambio. -Boletines mensuales sobre la implementación de TECNA, el proceso de cambio y sus beneficios.
7	Consolidar las mejoras y producir aún más cambios	-Agradecimiento en formato video a colaboradores por su progreso en la adopción del cambio y trabajo en equipo. -Difundir publicaciones sobre cómo TECNA ayuda en las áreas médicas y administrativas.
8	Institucionalizar nuevos enfoques	-A largo plazo se piensa mantener al personaje TECNA como un aliado en procesos de cambio y que acompaña a los colaboradores en su trabajo. -Institucionalizar la celebración de aniversario de la Clínica Nacional como un gran suceso.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9: Matriz plan de comunicación interna

Objetivo general: Crear involucramiento de los colaboradores de la Clínica Nacional en el lanzamiento y adopción de la plataforma TECNA.							
Indicador estratégico: Nivel de valoración de la plataforma TECNA y de actitud hacia el cambio.							
Herramienta de medición: Encuesta enfocada al cambio organizacional. Se medirá antes y después de la implementación de todo el plan.							
Mensaje central: "Juntos hacia un nuevo futuro"							
Fase 1: Preparar el terreno				Duración: de Octubre a Noviembre			
Objetivo específico 1: Concientizar sobre la necesidad de cambio, alineado con el sentido de urgencia, para la adopción de soluciones tecnológicas.							
Meta: Lograr que al menos el 80% de los colaboradores de la Clínica Nacional recuerden el sentido de urgencia, lo entiendan y tengan una actitud positiva hacia el cambio.							
Indicador estratégico: Nivel de aceptación del sentido de urgencia y la necesidad de cambio entre los colaboradores.							
Herramienta de medición de la fase: Entrevistas a muestra de personal médico y administrativo sobre su percepción sobre la introducción al cambio organizacional. Se medirá al finalizar la fase.							
Estrategia 1.1: Crear un sentido de urgencia que haga evidente la necesidad de un cambio y visualizarlo en toda la organización.							
Acción	Pieza	Mensaje fuerza	Público	Responsabl e	Canal	Indicador	Periodicidad
Campaña de intriga que establezca el sentido de urgencia y que ponga en contexto que viene un cambio.	Video de 50 segundos donde el Gerente General dé a conocer el sentido de urgencia como un punto de quiebre, el cual requiere entrar en un proceso de cambio.	"El momento de cambiar es ahora. Juntos, transformemos la Clínica Nacional para avanzar hacia un futuro más ágil y eficiente."	Personal médico y administrativo a todo nivel	Área de recursos humanos / equipo de comunicaci ón interna / Gerente General	Workpla ce / intranet	Nivel de interacción con las publicacion es de la campaña en workplace, intranet y correo electrónico (comentarios, vistas, reacciones)	Una vez

	Comunicado que anuncie que viene un cambio de la mano de un aliado.			Área de recursos humanos / equipo de comunicación interna	Correo electrónico		
Organizar reuniones presenciales por área en donde se motiven a participar en el proceso de cambio, alineado con el sentido de urgencia.	Reuniones en donde cada líder de área motivará al cambio ante el sentido de urgencia. *Cada líder de área elaborará su apoyo visual para la presentación.		Personal médico y administrativo a todo nivel	Área de recursos humanos / equipo de comunicación interna / Líderes de áreas médicas y administrativas	Espacio físico de trabajo de cada área o especialidad	Nivel de motivación e interés percibido en los colaboradores respecto al cambio	Una vez

Estrategia 1.2: Gestionar la incertidumbre ante el cambio en los colaboradores para apoyar la adopción de soluciones tecnológicas.

Acción	Pieza	Mensaje fuerza	Público	Responsable	Canal	Indicador	Periodicidad
Organizar sesiones colaborativas híbridas en donde personal médico y administrativo consoliden juntos el sentido de urgencia.	Gráfica que invite a unirse a las sesiones colaborativas híbridas por sede.	"Unidos por el cambio: juntos resolvemos dudas, enfrentamos desafíos y avanzamos hacia un futuro tecnológico en equipo."	Personal médico y administrativo a todo nivel	Área de recursos humanos / equipo de comunicación interna / Líderes de áreas médicas y administrativas	Intranet / Workplace / Correo / WhatsApp	Nivel de comprensión sobre el cambio organizacional y su importancia	Dos veces, durante 3 semanas

Creación y difusión del equipo de "embajadores del cambio"	Video en donde se presente a los embajadores del cambio. *Equipo conformado por líderes de las áreas administrativas y médicas, y dos colaboradores influyentes por área.		Personal médico y administrativo a todo nivel	Área de recursos humanos / equipo de comunicación interna / Embajadores del cambio	Intranet / Workplace / Correo / WhatsApp	Porcentaje de colaboradores que reconocen a los embajadores del cambio como referentes en este proceso	Duración tentativa: un año como período de prueba
Estrategia 1.3: Crear una comunicación transparente y continua sobre el proceso de cambio							
Acción	Pieza	Mensaje fuerza	Público	Responsable	Canal	Indicador	Periodicidad
Dar a conocer los acuerdos sobre el sentido de urgencia y el proceso de cambio por cada área y para la organización en general.	Dashboard interactivo en el Intranet que muestre datos relevantes sobre el proceso de adaptación al cambio.	"Construyendo juntos: comunicación abierta y espacios para avanzar hacia el cambio con confianza y transparencia."	Personal médico y administrativo a todo nivel	Área de recursos humanos / equipo de comunicación interna	Intranet	Nivel de comprensión y satisfacción de los colaboradores con respecto a las actualizaciones	Una vez, con actualizaciones durante 4 semanas
	Serie de videos en donde los embajadores del cambio comuniquen el sentido de urgencia por áreas y para la organización en general.			Área de recursos humanos / equipo de comunicación interna / Embajadores del cambio	Workplace		Semanal, durante 4 semanas

Crear espacios de feedback en donde los colaboradores compartan sobre el proceso de adaptación al cambio.	Reuniones híbridas por áreas, lideradas por los embajadores del cambio, en donde se dé feedback sobre el proceso de cambio y su impacto en el trabajo.		Personal médico y administrativo a todo nivel	Área de recursos humanos / equipo de comunicación interna / Embajadores del cambio	Espacio físico de trabajo de cada área o especialidad	Nivel de participación en los espacios de feedback	Una vez, durante 3 semanas
Fase 2: Lanzamiento e implementación				Duración: de Noviembre a Marzo			
Objetivo específico 2: Introducir y posicionar la plataforma TECNA como solución a este sentido de urgencia.							
Meta: Alcanzar al menos un 85% de aceptación de la plataforma TECNA y su proceso de implementación para el final de la fase.							
Indicador estratégico: Nivel de aceptación e involucramiento con TECNA (actitud positiva, adopción en el trabajo).							
Herramienta de medición de la fase: Encuesta de valoración de TECNA, a través de emoticones que reflejen el nivel de satisfacción de los colaboradores con la plataforma. Se medirá a la mitad y al final de la fase.							
Estrategia 2.1: Darle a la plataforma TECNA una identidad y personificación que haga más atractiva y cercana su introducción en la organización.							
Acción	Pieza	Mensaje fuerza	Público	Responsable	Canal	Indicador	Periodicidad
Creación del personaje: robot TECNA	Brochure de presentación del robot TECNA.	"Conoce al robot TECNA: el aliado que transforma nuestra manera de trabajar, conectándonos	Personal médico y administrativo a todo nivel	Área de recursos humanos / equipo de comunicación interna	Intranet	Nivel de reconocimiento y aceptación de TECNA como aliado en el cambio.	Una vez
Presentación del personaje TECNA al directorio, líderes y embajadores del cambio	Invitación a una reunión presencial para conocer	en cada paso del cambio."	Embajadores del cambio / Líderes de	Área de recursos humanos / equipo de	Correo electrónico	Nivel de involucramiento de embajadores	Una vez

	al robot TECNA.		áreas médicas y administrativas / Directorio	comunicación interna		s del cambio en las comunicaciones relacionadas a TECNA.	
	Reunión presencial para presentar al robot TECNA y donde se motive a los embajadores del cambio a utilizarlo en sus comunicaciones.				Sala de reuniones en sede central		Una vez
Campaña de lanzamiento interno de TECNA.	Video de presentación del robot TECNA.		Personal médico y administrativo a todo nivel	Área de recursos humanos / equipo de comunicación interna	Workplace	Nivel de comprensión de los colaboradores sobre el lanzamiento de TECNA	Una vez
Intervención y brandeo de sedes para presentar al robot TECNA	Realizar dinámicas presenciales (trivias, juegos, concursos, etc.) por sede en donde se presente a TECNA y se resalten sus beneficios.		Personal médico y administrativo a todo nivel	Área de recursos humanos por sede / equipo de comunicación interna	Instalaciones físicas de la Clínica Nacional en todo Lima	Nivel de interacción en las sedes intervenidas	Una vez, durante 2 semanas

	Kit brandeado con la identidad de TECNA que contenga merch para personal médico y administrativo.						
Campaña digital en donde se invite a los colaboradores a unirse a las capacitaciones de la plataforma TECNA	Gráficas en donde el robot invite a unirse a las capacitaciones de la plataforma TECNA.			Área de recursos humanos / equipo de comunicación interna	Workplace e intranet		
	Videos que inviten a los colaboradores a unirse a las capacitaciones de la plataforma TECNA. *Los embajadores del cambio crearán estas piezas que serán previamente revisados por el área de comunicación interna.		Personal médico y administrativo a todo nivel	Área de recursos humanos / equipo de comunicación interna / Embajadores del cambio	WhatsApp	Nivel de valoración positiva de piezas y de participantes a las capacitaciones	Semanal durante 2 meses y medio
Estrategia 2.2: Difundir los avances y logros de la implementación de la plataforma TECNA.							

Acción	Pieza	Mensaje fuerza	Público	Responsable	Canal	Indicador	Periodicidad
Comunicación testimonial sobre la experiencia de los embajadores del cambio con la plataforma TECNA	Testimonios en video sobre experiencias de embajadores del cambio utilizando la plataforma TECNA.		Personal médico y administrativo a todo nivel	Embajadores del cambio / Área de recursos humanos / equipo de comunicación interna.	Workplace	Tasa de valoración positiva (vistas de videos e interacciones positivas) de las publicaciones testimoniales	Semanal, durante 2 meses
Comunicación de mantenimiento sobre los quick wins en la adopción de la plataforma TECNA	Mailings periódicos sobre los avances de la implementación de la plataforma TECNA y beneficios.	"Celebramos nuestros logros y compartimos experiencias: juntos avanzamos con TECNA, demostrando que el cambio es posible y que el futuro ya está en nuestras manos."	Personal médico y administrativo a todo nivel	Área de recursos humanos / equipo de comunicación interna	Correo electrónico	Nivel de percepción positiva sobre los avances de TECNA	Quincenal, durante 3 meses
Fiesta de 60° aniversario en donde se refuerce la necesidad de cambio y el sentido de urgencia	Discurso del Gerente General en donde muestre los primeros logros de la adaptación al cambio y la introducción de TECNA.		Personal médico y administrativo a todo nivel	Área de recursos humanos / equipo de comunicación interna / Gerente General	Fiesta de 60° aniversario de la Clínica Nacional	Nivel de valoración de los logros comunicados	Una vez
	Stand de TECNA con juegos y concursos que muestren los			Área de recursos humanos / equipo de		Nivel de recoración de los mensajes de tecna	

	beneficios de la plataforma.			comunicación interna			
	Tótem interactivo en forma de celular. Este tomará una fotografía de los asistentes a la fiesta y, con ayuda de la inteligencia artificial, incluirá elementos representativos de la clínica y personajes con vida propia.					Tasa de participación en el tótem interactivo	
Fase 3: Refuerzo cultural asociado a la transformación				Duración: de Enero a Marzo			
Objetivo específico 3: Aprovechar el lanzamiento de la plataforma TECNA para relacionarlo con la cultura interna y fortalecerla.							
Meta: Lograr que al menos el 80% de los colaboradores encuestados se identifiquen con los valores de la Clínica Nacional y que los asocien a la plataforma TECNA.							
Indicador estratégico: Nivel de identificación de los colaboradores con los valores de la clínica y comprensión de la alineación de la plataforma TECNA con la cultura organizacional.							
Herramienta de medición de la fase: Focus group y encuestas sobre la identificación de los colaboradores con los valores y cultura de la clínica, y cómo se alinea TECNA a estos. Se medirá al finalizar la fase.							
Estrategia 3.1: Mostrar que la plataforma TECNA tangibiliza los valores de la Clínica Nacional.							
Acción	Pieza	Mensaje fuerza	Público	Responsable	Canal	Indicador	Periodicidad

Campaña digital en donde se conozca más al robot TECNA y se muestre cómo se alinea con los valores de la clínica	Videos animados en donde se cuenten los orígenes del robot TECNA y cómo fue diseñado para trabajar en la Clínica Nacional.	"TECNA: un aliado que refleja nuestros valores y nos une en un cambio que fortalece la Clínica Nacional."	Personal médico y administrativo a todo nivel	Área de recursos humanos / equipo de comunicación interna	Workplace	Nivel de reconocimiento de TECNA como un símbolo de los valores de la clínica	Quincenal, durante 2 meses
	Piezas gráficas (carrusel de imágenes) que expliquen cómo el robot TECNA ayuda en las áreas médicas y administrativas de la clínica.						Semanal, durante 2 meses
Dar evidencias del trabajo conjunto de médicos y administrativos en el proceso cambio e implementación de TECNA, asociado a los valores de la clínica.	Video donde los embajadores del cambio agradezcan a los colaboradores por participar en el proceso de cambio y se refuerce la unión entre médicos y administrativos.		Personal médico y administrativo a todo nivel	Área de recursos humanos / equipo de comunicación interna / embajadores del cambio	Workplace	Nivel de percepción de colaboración entre áreas médicas y administrativas	Una vez

	Dinámicas presenciales en las sedes donde el personal médico y administrativo trabaje juntos para visibilizar sus acciones con respecto a los valores organizacionales.			Área de recursos humanos por sede / equipo de comunicación interna	Instalaciones físicas de la Clínica Nacional en todo Lima	Nivel de identificación con los valores de integridad, disciplina y trabajo en equipo	Quincenal, durante 2 meses
--	---	--	--	--	---	---	----------------------------

Fuente: Elaboración propia

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1QymJ84thYr80Ebb2ffSsSrzzdWQXvv_2C3Z0_2TwrfQM/edit?usp=sharing

Anexo 10: Cronograma

Fase	Estrategia	Acción	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo			
											Mes de aniversario															
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	1.1	Campaña de intriga que establezca el sentido de urgencia y que ponga en contexto que viene un cambio.																								
		Organizar reuniones presenciales por área en donde se motiven a participar en el proceso de cambio, alineado con el sentido de urgencia.																								
	1.2	Organizar sesiones colaborativas híbridas en donde personal médico y administrativo consoliden juntos el sentido de urgencia.																								
		Creación y difusión del equipo de "embajadores del cambio"																								
	1.3	Dar a conocer los acuerdos sobre el sentido de urgencia y el proceso de cambio por cada área y para la organización en general.																								
		Crear espacios de feedback en donde los colaboradores compartan sobre el proceso de adaptación al cambio.																								
2	2.1	Creación del personaje: robot TECNA																								
		Presentación del personaje TECNA al directorio, líderes y embajadores del cambio																								
		Campaña de lanzamiento interno de TECNA.																								

[illegible]

Fuente: Elaboración propia

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1s-91wvDboNgBRRaV1mxg7B-f6zXbUWA2GYrKE0GRO9w/edit?usp=sharing>

Anexo 11: Presupuesto

PRESUPUESTO					
Fase	Acción	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio total
1	Campaña de intriga que establezca el sentido de urgencia y que ponga en contexto que viene un cambio.	Agencia que realice un video de 50 segundos	1	S/.2.800,00	S/.2.800,00
	Organizar reuniones presenciales por área en donde se motiven a participar en el proceso de cambio, alineado con el sentido de urgencia.	In house			S/.0,00
	Organizar sesiones colaborativas híbridas en donde personal médico y administrativo consoliden juntos el sentido de urgencia.	In house			S/.0,00
	Creación y difusión del equipo de "embajadores del cambio"	Agencia que realice un video de presentación	1	S/.2.800,00	S/.2.800,00
	Dar a conocer los acuerdos sobre el sentido de urgencia y el proceso de cambio por cada área y para la organización en general.	In house			S/.0,00
	Crear espacios de feedback en donde los colaboradores compartan sobre el proceso de adaptación al cambio.	In house			S/.0,00
2	Creación del personaje: robot TECNA	Agencia creativa que elabore el personaje robot TECNA	1	S/.3.000,00	S/.3.000,00
	Presentación del personaje TECNA al directorio, líderes y embajadores del cambio	In house			S/.0,00

	Campaña de lanzamiento interno de TECNA.	Agencia que realice video de lanzamiento	1	S/.2.800,00	S/.2.800,00
	Intervención y brandeo de sedes para presentar al robot TECNA	Brandeo de sedes y organización de dinámicas	1	S/.5.000,00	S/.5.000,00
		Kits brandeados con la identidad del robot TECNA	500	S/.20,00	S/.10.000,00
	Campaña digital en donde se invite a los colaboradores a unirse a las capacitaciones de la plataforma TECNA	In house			S/.0,00
	Comunicación testimonial sobre la experiencia de los embajadores del cambio con la plataforma TECNA	In house			S/.0,00
	Comunicación de mantenimiento sobre los quick wins en la adopción de la plataforma TECNA	In house			S/.0,00
	Fiesta de 60° aniversario en donde se refuerce la necesidad de cambio y el sentido de urgencia	Organización integral de fiesta de aniversario para 3000 personas	1	S/.500.000,00	S/.500.000,00
		Stand TECNA brandeado	1		
Tótem interactivo potenciado con inteligencia artificial		1			
3	Campaña digital en donde se conozca más al robot TECNA y se muestre cómo se alinea con los valores de la clínica	Agencia que realice 4 videos de 30 segundos	1	S/.10.000,00	S/.10.000,00
	Dar evidencias del trabajo conjunto de médicos y administrativos en el proceso cambio e implementación de TECNA, asociado a los valores de	In house			S/.0,00

	la clínica.		
TOTAL			S/.536.400,00

Fuente: Elaboración propia

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Bni7JTUawQ1WISXkRwi7R1naDH0Mh_5fiowJZfU74c/edit?usp=sharing



GABRIELA MILAGROS ALFARO HERRERA

Informe Turnitin

 C.F. julio
 GyT2024
 Universidad de Lima

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::1:3083914959

Fecha de entrega

18 nov 2024, 10:40 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

18 nov 2024, 11:02 a.m. GMT-5

Nombre de archivo

20190050_Alfaro_VF.pdf

Tamaño de archivo

659.6 KB

58 Páginas

11,806 Palabras

66,190 Caracteres

7% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado

Fuentes principales

- 6%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 2%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

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

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

Fuentes principales

- 6% Fuentes de Internet
- 0% Publicaciones
- 2% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

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

1	Internet	
docs.google.com		3%
2	Internet	
repositorio.ulima.edu.pe		1%
3	Internet	
www.otosection.com		0%
4	Trabajos del estudiante	
Universidad Argentina John F. Kennedy		0%
5	Trabajos del estudiante	
udep		0%
6	Internet	
pirhua.udep.edu.pe		0%
7	Internet	
es.essays.club		0%
8	Internet	
es.slideshare.net		0%
9	Internet	
repositorio.espe.edu.ec		0%
10	Internet	
repositorioacademico.upc.edu.pe		0%
11	Trabajos del estudiante	
UTEC Universidad de Ingenieria & Tecnologia		0%

12	Trabajos del estudiante Universidad de Lima	0%
13	Internet hdl.handle.net	0%
14	Internet www.sanna.pe	0%
15	Internet www.bizneo.com	0%
16	Trabajos del estudiante Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC	0%
17	Internet bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083	0%
18	Internet fanni0726.blogspot.com	0%
19	Internet ingenuopais.blogspot.com	0%
20	Internet issuu.com	0%
21	Internet patientsafetymovement.org	0%
22	Internet repositorio.upt.edu.pe	0%
23	Internet www.bancomundial.org	0%
24	Internet www.researchgate.net	0%