Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIÓN CULTURAL BASADA EN EL MODELO ADKAR PARA LA RECUPERACIÓN DE LA REPUTACIÓN Y CONFIANZA EN LA CLÍNICA DELGADO AUNA

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

Vanessa Isaura Gonzales Lingan
Código 20150605
Renzo Guzman Jessen
Código 20170694

Asesor
Jose Manuel Ospinal Huanqui

Lima – Perú
19/05/2025

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXII
SCIENTIA ET PRAXIS

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIÓN CULTURAL BASADA EN EL MODELO ADKAR PARA LA RECUPERACIÓN DE LA REPUTACIÓN Y CONFIANZA EN LA CLÍNICA DELGADO AUNA

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN 9
ABSTRACT 10
1. PRESENTACIÓN 11
1.1 Contexto y Diagnóstico: 11
1.2 Objetivo General: 13
1.3 Objetivos Específicos: 13
1.4 Materiales y Ubicación 14
1.4.1 Material #1: 14
1.4.2 Material #2: 14
1.4.3 Material #3: 14
1.4.4 Material #4: 15
1.4.5 Material #5: 15
1.4.6 Material #6: 15
1.4.7 Material #7: 15
2. ANTECEDENTES 16
2.1 Historia del Grupo AUNA - Clínica Delgado 16
2.2 Análisis y Participación de mercado 17
2.3 Organigrama 19
2.4 Mapeo de stakeholders 20
2.5 Público Objetivo Principal 22
2.5.1 Pacientes actuales y potenciales 22
2.5.2 Colaboradores y cuerpo médico de Clínica Delgado 22
2.5.3 Perfil del Staff Médico - Clínica Delgado 24
2.5.4 Autoridades y Organismos Reguladores 25
2.5.5 Medios de comunicación y opinión pública 25
2.5.6 Grupo AUNA y aliados estratégicos 26
2.6 Análisis de la competencia 26
2.6.1 Clínicas de competencia directa 26
2.6.2 Respuesta de otras clínicas a la crisis Caso SANNA y el suero fisiológico en mal estado. 27
2.6.3 Análisis del Comportamiento de la Clínica Delgado en Redes Sociales 28
2.6.4 Comportamiento en redes de otras clínicas 28
2.7 Análisis FODA cruzado - Grupo AUNA / Clínica Delgado 29
2.8 Canales de Comunicación en Clínica Delgado, Grupo AUNA 32
2.9 Definición de conceptos clave 33

2.9.1 Reputación corporativa 34
2.9.2 Imagen corporativa 34
2.9.3 Gestión de crisis 35
2.9.4 Cultura Organizacional y Transformación Cultural 35
2.9.5 Modelo ADKAR (5 pasos) 36
2.9.6 Comunicación Externa 37
2.9.7 Comunicación Interna 37
3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL 39
3.1 Mensajes Claves y Público Objetivo 40
3.2 Ámbito Táctico 41
3.2.1 Etapa 1. Concientización 42
3.2.2 Fase 2. Deseo y Conocimiento 50
3.2.3 Fase 3. Habilidad y Refuerzo 58
3.2.4 Fase 4: Comunicación Externa y Confianza 65
3.3 Medición de resultados. 73
3.4 Tratamiento del mensaje. 83
3.5 Roles y responsabilidades. 84
3.5.1 Gestión Humana 84
3.5.2. Comunicaciones Internas 84
3.5.3 Gerencia de Experiencia - Operaciones 85
3.5.4 Marca 85
3.5.5. Área de Tecnología 85
3.5.6 Gerencia Comercial y Marketing 86
3.5.7 CEO y Director Médico de la clínica Internacional 86
3. 6 Lanzamiento de la comunicación. 87
3.6.1 Cronograma de actividades. 87
3.6.2 Ley de Pareto 88
3.6.3 Presupuesto. 91
4. RECOMENDACIONES 92
5. LECCIONES APRENDIDAS 94
6. REFERENCIAS 96
7. ANEXOS 100
8. HOJA DE RESPUESTAS A OBSERVACIONES DE LOS MIEMBROS DEL JURADO 109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Establecimientos médicos del grupo AUNA en el país 16
Tabla 2. Identidad cultural de AUNA Perú 18
Tabla 3. AUNAWAY 19
Tabla 4. Los grupos de Interés más relevantes para la Clínica Delgado AUNA Perú ... 20
Tabla 5. FODA CRUZADO 29
Tabla 6. Canales de Comunicación 33
Tabla 7. Modelo ADKAR 36
Tabla 8. Mensajes claves "Nuestra forma de cuidar" 40
Tabla 9. Etapa AWARENESS | Estrategia 1.1 y 1.2 43
Tabla 10. Etapa AWARENESS | Estrategia 2.1 y 2.2 47
Tabla 11. Etapa DESIRE y KNOWLEDGE | Estrategia 3.1 y 3.2 51
Tabla 12. Etapa DESIRE y KNOWLEDGE | Estrategia 4.1, 4.2 Y 4.3 53
Tabla 13. Etapa ABILITY y REINFORCEMENT | Estrategia 1.3, 1.4 y 1.5 59
Tabla 14. Etapa ABILITY y REINFORCEMENT | Estrategia 5.1, 5.2 y 5.3 63
Tabla 15. Etapa Comunicación Externa y Confianza | Estrategia 6.1 y 6.2 65
Tabla 16. Etapa Comunicación Externa y Confianza | Estrategia 7.1 y 7.2 69
Tabla 17. Medición de resultados 73
Tabla 18. Medición de resultados 89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. ORGAN 1.5 IGRAMA 20

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXII
SCIENTIA ET PRAXIS

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Competencia directa.....100
Anexo 2: Competencia Indirecta 102
Anexo 3: Comportamiento en redes sociales de los principales centros médicos.....103
Anexo 4: Cronograma y Presupuesto 106
Anexo 5: Entrevista con Colaborador de Experiencia - Clínica Delgado AUNA.....106

RESUMEN

El presente trabajo analiza el impacto reputacional que generó la filtración de los datos médicos de una figura mediática a nivel internacional en la Clínica Delgado, parte del grupo AUNA. Este incidente expuso graves falencias en los protocolos de seguridad de la información y evidenció un desfase entre los valores institucionales y la cultura organizacional de la clínica.

A partir de un diagnóstico realizado mediante investigación propia, que incluyó el análisis de fuentes externas y entrevistas a colaboradores de la Clínica Delgado, se propone un plan de comunicación corporativa basado en el modelo ADKAR. Este modelo se plantea como herramienta para liderar una transformación cultural que incorpore la resiliencia como valor transversal.

El objetivo del plan es recuperar la confianza de los pacientes, colaboradores y entes reguladores, fortaleciendo la cultura organizacional y proyectando una marca empleadora coherente, humana y comprometida con altos estándares éticos. La estrategia se estructura en cuatro fases claves: Concientización, Conocimiento/Deseo, Refuerzo/Habilidad, Comunicación Externa y Confianza, e incluye acciones de comunicación interna y externa, campañas digitales y un enfoque transversal centrado en la experiencia del paciente.

Palabras Claves*: Gestión de Crisis, Reputación institucional, Transformación cultural, comunicación interna, marca empleadora*

ABSTRACT

This paper analyzes the reputational impact caused by the leak of medical data belonging to a high-profile international figure at Clínica Delgado, part of the AUNA Group. The incident revealed serious shortcomings in information security protocols and exposed a misalignment between the institution's declared values and its organizational culture.

Based on a diagnosis carried out through original research—including the analysis of external sources and interviews with Clínica Delgado staff—this paper proposes a corporate communication plan grounded in the ADKAR model. The plan is presented as a tool to lead a cultural transformation process, with a focus on positioning resilience as a new cross-cutting organizational value.

The main objective is to restore trust among patients, collaborators, and regulatory entities by reinforcing the internal culture and projecting an employer brand that is coherent, human-centered, and committed to high ethical standards. The strategy is structured around four key phases: awareness, knowledge/desire, reinforcement/ability, and external communication with a focus on trust. It incorporates internal and external communication actions, digital campaigns, and a cross-cutting approach centered on patient experience.

Keywords: Crisis management, institutional reputation, cultural transformation, internal communication, employer branding.

1. PRESENTACIÓN

1.1 Contexto y Diagnóstico:

En febrero del presente año, la Clínica Delgado AUNA enfrentó una gran crisis reputacional tras la filtración de los datos médicos de la artista Shakira, quien fue hospitalizada por presentar un cuadro abdominal severo durante su gira "Las mujeres ya no lloran" en Lima 2025.

La cantante canceló la primera fecha de sus presentaciones debido a su estado de salud, lo que atrajo demasiado interés mediático y público. Horas después de su hospitalización, los detalles de su diagnóstico y tratamiento médico comenzaron a circular en las principales redes sociales (TikTok, X, Facebook e Instagram).

Está vulneración de la privacidad provocó indignación generalizada y ruido internacional por la violación de la privacidad del paciente y la ética médica, más tratándose una figura con alta exposición mediática.

Las repercusiones fueron inmediatas. Al día siguiente de la hospitalización, el 17 de febrero, La Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD) intervino de oficio a la Clínica Delgado como parte del protocolo de investigación por la filtración. Desde el inicio, el ente regulador enfatizó la garantía de confidencialidad en la atención médica: ningún dato relacionado a diagnósticos, tratamientos o material audiovisual del paciente puede ser difundido sin su consentimiento expreso.

Ese mismo día, la Dirección Médica de la Clínica Delgado emitió un comunicado público declarando que "el incidente ocurrido no representa nuestra ética profesional" y reafirmó su política de "tolerancia cero" frente a cualquier acto que vulnere la información personal de sus pacientes (Redacción Gestión, 2025). Asimismo, la clínica lamentó profundamente lo sucedido, pidiendo disculpas y aseguró estar realizando

una investigación exhaustiva, colaborando con las autoridades para evitar que el hecho se repita. En paralelo, dirigió un memorándum interno a su personal, recordándoles la importancia de mantener la confidencialidad de la información médica y las obligaciones contractuales y éticas al respecto. (Arias, 2025)

De acuerdo al contexto descrito, puede afirmarse que la Clínica Delgado atraviesa una crisis de confianza y reputación, desencadenada por una grave vulneración en los protocolos de protección de datos clínicos del paciente. La filtración de datos constituye una violación directa al derecho fundamental a la privacidad de la paciente y quebrantó las normas legales, además de cuestiones éticas.

Además, este hecho dejó en evidencia una brecha preocupante en la cultura organizacional de la clínica: lo que se comunica en sus plataformas institucionales no refleja el comportamiento cotidiano de sus colaboradores. La ética profesional y la seguridad de la información, pilares fundamentales en una institución de salud, se vieron comprometidos. Esto no sólo generó indignación pública, sino que despertó una preocupación real entre los pacientes actuales y potenciales, quienes podrían cuestionar la confidencialidad de la Clínica.

Si bien el centro médico promueve actividades como charlas, eventos corporativos relacionados a maternidad y el bienestar, así como actividades de posicionamiento de marca, dichas acciones resultan insuficientes si no están respaldadas por una conducta coherente y una gestión efectiva de la confianza. La ausencia de una comunicación clara y oportuna sobre lo ocurrido transmite la percepción de evasión o minimización del problema sucedido, lo cual debilita la credibilidad de la organización y su reputación a largo plazo.

En conclusión, la Clínica Delgado enfrenta una crisis de comunicación caracterizada por:

- Pérdida de confianza y daño reputacional, tanto a nivel nacional e internacional, dado el perfil de la paciente afectada.
- Riesgo legal y regulatorio (investigaciones de Susalud, posible multa millonaria y acciones legales por parte de la paciente por vulneración de sus datos personales.

- Cuestionamiento público de sus valores éticos y profesionalismo sobre el trato y la gestión de información sensible.

Esta investigación de los hechos, así como entrevistas con dos colaboradores del área de Experiencia de la Clínica Delgado sobre el manejo de la gestión, comunicación y experiencia del cliente, nos permitió elaborar un diagnóstico donde se evidencia la necesidad de una respuesta comunicacional estratégica clara y coherente, acompañada de una transformación cultural que permita recuperar la confianza y reforzar el compromiso institucional con la ética y la protección de datos de los pacientes.

Estas acciones exigen una mirada introspectiva a la identidad y evolución de la organización. Para comprender el contexto actual y los desafíos que enfrenta es clave revisar el desarrollo del Grupo AUNA y de la Clínica Delgado.

1.2 Objetivo General:

Recuperar la confianza y reputación institucional de la Clínica Delgado mediante un Plan de Comunicación Interna y Externa alineado al modelo ADKAR, que refuerce la transformación cultural organizacional, ponga en valor la protección de datos y posicione a la organización como una marca empleadora confiable y humana.

1.3 Objetivos Específicos:

- Diseñar e implementar un plan de comunicación interna que acompañe el proceso de transformación cultural basado en el modelo ADKAR, promoviendo la resiliencia organizacional y reforzando el compromiso de los colaboradores.
- Elaborar un manual de liderazgo que oriente a los líderes en su rol como agentes de cambio, facilitando su apropiación de los valores institucionales y promoviendo una cultura coherente con el modelo ADKAR.
- Promover la construcción de confianza de los colaboradores, en especial entre el personal técnico y médico, mediante acciones comunicacionales que impulsen una cultura de manejo ético de la información y refuercen la importancia de la protección de datos.

- Recomendar la implementación de la norma ISO como parte de una estrategia reputacional que refuerce la imagen institucional en torno a la seguridad y protección de datos.
- Contribuir desde la comunicación estratégica a la recuperación de la reputación institucional y al posicionamiento de la Clínica Delgado como una marca empleadora coherente, confiable, humana y resiliente.
- Diseñar e implementar una estrategia de comunicación externa que informe a los públicos clave sobre los avances de la transformación cultural y el compromiso con la seguridad y protección de datos para fortalecer la confianza institucional.
- Reforzar, a través de acciones comunicacionales, el cumplimiento normativo y la transparencia institucional, fortaleciendo la relación con entes reguladores (SUSALUD, MINSA, MINJUSDH) y otros actores clave del entorno mediante mensajes alineados con los valores de confianza y responsabilidad.

1.4 Materiales y Ubicación

1.4.1 Material #1:

Piezas que se aplicarán en la red Social Linkedin y en las distintas redes sociales del grupo AUNA

Piezas LinkedIn - Redes Sociales

1.4.2 Material #2:

Manual de liderazgo que se entregará mediante una reunión presencial con los líderes de las distintas áreas

Manual Liderazgo

Manual | Cultura que Cura

1.4.3 Material #3:

Merch que se repartirá entre los colaboradores de AUNA como un refuerzo del cambio cultural

Kit Cultural - Colaboradores

1.4.4 Material #4:

Piezas que se colocarán en las instalaciones de la clínica Delgado con respecto al cambio cultural | Subcarpeta sobre Juegos de los Valores Culturales de la Clínica Delgado (Mock Up de una Tablet)

Implementación de Mensajes Culturales - Interno & Externo

1.4.5 Material #5:

Acciones que buscan impactar a nuestros stakeholders externos (Webinar, Conversatorios)

Acciones Externas - Entes Reguladores

1.4.6 Material #6:

Microvideo que busca impactar a nuestros personal administrativo, operativo y asistencial: Cápsula campaña interna, “Esto es lo que somos”

Piezas Audiovisuales

1.4.7 Material #7:

Filtros para la red social Instagram: Activa tu valor, “Nuestra forma de cuidar.”

Filtro Realidad Aumentada: Activa tu valor: filtro de cultura aumentada | Estrategia 5.2

2. ANTECEDENTES

2.1 Historia del Grupo AUNA - Clínica Delgado

El grupo AUNA nació en 1989 como Oncosalud, especializado en ofrecer planes de cobertura médica especializada en la prevención y tratamiento del cáncer. En 2014, se inauguró la Clínica Delgado en Lima.

La internacionalización de la marca inició en 2018, con la entrada a Colombia a través del Grupo Las Américas en Medellín y el Instituto de Cancerología (IDC). En 2022, se expande en el país colombiano inaugurando la Clínica del Sur en Medellín y se incorpora IMAT Oncomédica en Montería, especializada en atención oncológica. Finalizando el año 2022, el Grupo inicia operaciones en México con una participación de mercado estimada del 34% en Monterrey. Finalmente, el año pasado alcanzó un hito clave al cotizar en la Bolsa de Valores de Nueva York**.**

En el año 2020 la Clínica Delgado obtuvo la Accreditation Canada International (ACI) siendo este un reconocimiento a su confiabilidad y a sus exigentes procesos y procedimientos en el cuidado del paciente, convirtiéndose así en una de las 300 instituciones fuera de Canadá con esta prestigiosa acreditación. (El comercio, 2020)

El grupo AUNA-Clínica Delgado en el año 2021 recibió el reconocimiento por parte del monitor corporativo MERCO como una de las 100 empresas con mejor reputación a nivel nacional, dicho distintivo ha sido otorgado a la Clínica Delgado desde entonces. Teniendo como su última clasificación el puesto N°60 en el año 2024. (Merco, 2024)

Actualmente, Grupo AUNA cuenta con 15 establecimientos médicos alrededor del país los cuales son entre hospitales, clínicas, centros de diagnóstico por imágenes y laboratorios clínicos.

Tabla 1. Establecimientos médicos del grupo AUNA en el país

Lima	Provincia

Clínica Delgado AUNA	Arequipa - AUNA Arequipa (Vallesur) - Clínica
AUNA Guardia Civil - Clínica	Piura - AUNA Piura - Clínica
AUNA - Centro de Bienestar	Callao - AUNA Bellavista - Clínica
Clínica Radioncología	Chiclayo - AUNA Chiclayo (Servimédicos) - Centro Médico
Clínicas Oncosalud	Chiclayo - AUNA Chiclayo - Clínica
Clínicas Oncosalud Sede Guardia Civil	Trujillo - AUNA Trujillo - Clínica
AUNA - Centro de Bienestar Benavides	Piura - AUNA Piura - Centro Médico
Centro de Medicina Física y Rehabilitación AUNA	

2.2 Análisis y Participación de mercado

Actualmente la demanda en el sector de salud privada en el Perú y Latinoamérica viene en constante crecimiento impulsado por una mayor demanda de servicios médicos especializados. Este auge responde a una combinación de factores, como el interés por una atención más personalizada, avances tecnológicos y cambios en las preferencias de los pacientes", de la misma manera el "El “average annual growth” de los últimos años, en facturación de clínicas, mantiene una tendencia de crecimiento, con una tasa promedio superior al 9%" (Andina, 2025)

Tomando en cuenta estos datos, La cadena de clínicas AUNA que también ofrece seguros médicos y dentales, es el principal proveedor privado de seguros médicos de Perú, con una cuota de mercado del 29.3%, según un documento presentado ante la Comisión del Mercado de Valores de Estados Unidos. (Martinez, 2024)

Tabla 2. Identidad cultural de AUNA Perú

Misión	Visión	Valores
Transformar el cuidado de tu salud	Ser el líder y referente de la salud en Latinoamérica con atención centrada en las personas.	● Empatía: Genuino y vivo interés y pasión por comprender tus necesidades y emociones como si fueran las nuestras. ● Excelencia: Siempre brindamos la mejor calidad y el más alto estándar en el cuidado de tu salud y bienestar. ● Integridad: Honestidad y ética en lo que hacemos para merecer tu confianza. ● Colaboración: Trabajamos en conjunto y de forma integrada (entre nosotros y contigo y tu familia) ante tus necesidades. ● Innovación: Nos renovamos y reinventamos para siempre ser los mejores al servirte.

Asimismo, el Grupo AUNA tiene una visión de un modelo operativo y cultural que guía las operaciones en toda la región llamado “AUNAway” el cual está orientado a posicionar al paciente en el centro de cada decisión, promover la seguridad, eficiencia, el acceso a la salud y una cultura de humanidad y excelencia basándose en 6 pilares.

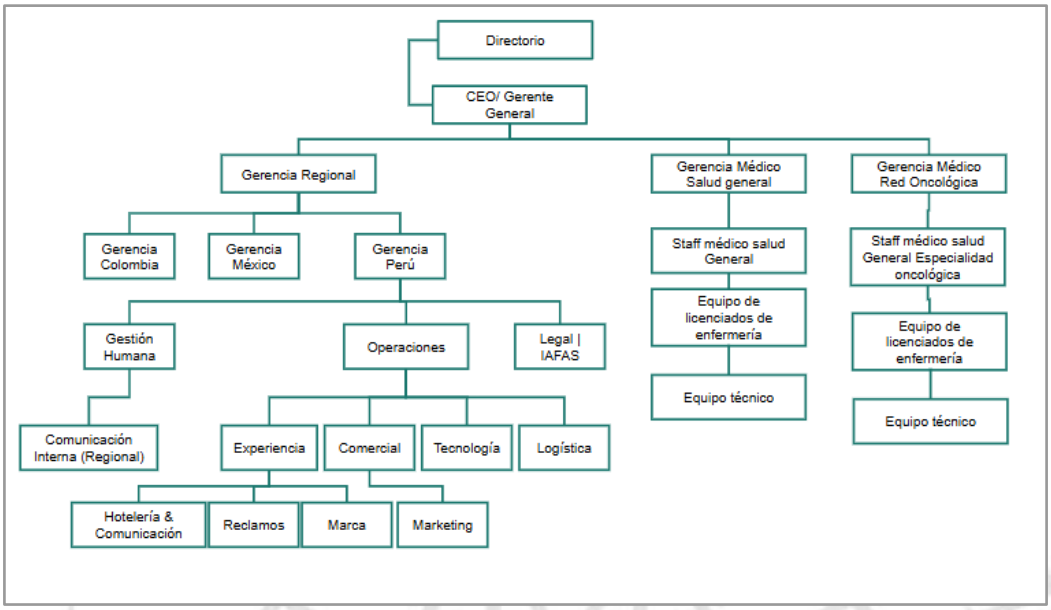
Tabla 3. AUNAWAY

	6 PILARES
AUNAWAY	• Acceso: Acercan la atención médica a más personas de forma oportuna y segura, amplían el acceso a servicios de salud de calidad. • Centro en el paciente: El paciente y su familia es el centro de todas sus operaciones, promueven la participación activa en cada etapa del cuidado. • Excelentes resultados médicos: Se guían de estándares clínicos de excelencia, cuentan con tecnología avanzada y prácticas seguras para lograr excelentes resultados. • Estrategia operativa integrada: Decisiones clínicas y administrativas, basadas en datos para un servicio eficiente y conectado. • Crecimiento deliberado: Expandir su red con visión estratégica, garantizado sostenibilidad, calidad y continuidad en el servicio. • Cultura: Fomentan un entorno basado en la empatía, respeto y el compromiso, con foco en el factor humano y la ética.

2.3 Organigrama

El organigrama presentado no contempla una estructura organizacional amplia, sino que, para fines de este trabajo, se han considerado únicamente las áreas claves relacionadas con la gestión de crisis, la comunicación interna y la experiencia del paciente.

Figura 1. ORGANIGRAMA



[Vista web del Organigrama]

Fuente: Elaboración Propia

2.4 Mapeo de stakeholders

Tabla 4. Los grupos de Interés más relevantes para la Clínica Delgado AUNA Perú

Categoría	Stakeholder	Descripción / Rol
Gobierno	MINSA	Regula políticas de salud, supervisa clínicas privadas.
	ESSALUD	Actor clave en el sistema de salud, puede derivar pacientes y establecer convenios.
	SUSALUD	Supervisa y fiscaliza servicios de salud, especialmente en casos de denuncia.
	MINJUSDH	Interviene en temas de derechos humanos, clave en filtraciones y privacidad de datos.

	DIGEMID	Regula productos farmacéuticos, impacto indirecto pero relevante.
	Municipalidad de Miraflores	Competente en fiscalización local, defensa civil, seguridad sanitaria.
	INDECOPI	Regula derechos del consumidor y protección de datos.
Clientes	Pacientes y Potenciales clientes	Usuarios directos del servicio de salud.
	Familiares de pacientes	Influyen en la percepción de la atención y reputación.
Medios de comunicación	Prensa, TV, radio, medios web	Difunden información que puede afectar directa e inmediatamente la reputación.
	Redes sociales	Canales inmediatos de opinión pública, viralización de casos sensibles.
Inversionistas	Bolsa de Valores y accionistas	Evalúan riesgos reputacionales y financieros.
Colaboradores	Staff médico	Clave para la atención y la confianza del paciente.
	Personal técnico y operativo	Apoyo en la operatividad diaria, puede influir internamente.
	Personal administrativo	Soporte interno, bajo impacto externo.
	Dirección	Toman decisiones estratégicas y de gestión de crisis.
	Postulantes y talento externo	Afectados por la reputación institucional en procesos de atracción de talento.
Industria	Aseguradoras	Intermediarios en la prestación de servicios, influyen en la elección de clínicas.

	Proveedores	Suministran productos y servicios clave (tecnología, medicina, etc.).
	Competencia	Observa, compara y puede aprovechar debilidades reputacionales.
Opinión pública	Ciudadanía, pacientes potenciales	Repercute en la imagen institucional y decisiones de elección de servicios.
	Líderes de opinión	Pueden amplificar la discusión o apoyar la reputación mediante redes o medios.

Fuente: Elaboración Propia

2.5 Público Objetivo Principal

2.5.1 Pacientes actuales y potenciales

En sus inicios, la Clínica Delgado estuvo orientada a pacientes pertenecientes al sector socioeconómico A/B. No obstante, en los últimos años, ha ampliado su alcance a usuarios del sector C + con empleos formales, quienes acceden a sus servicios a través de seguros privados de salud (EPS). Esta evolución responde a una creciente demanda por parte de la población peruana por recibir atención médica de calidad en un entorno especializado.

Actualmente, la clínica atiende a dos grandes segmentos: por un lado, los clientes posicionados, conformados en su mayoría por personas adultas que ya confían en la institución, la consideran su centro médico de referencia y conocen sus procesos con familiaridad. Y, por otro lado, los nuevos pacientes, con altas expectativas sobre el servicio y con menor conocimiento previo de la clínica, quienes se convierten en el centro de la confianza que la institución busca recuperar, especialmente tras el incidente reputacional que tuvo en febrero de este año.

2.5.2 Colaboradores y cuerpo médico de Clínica Delgado

Las organizaciones no solo deben proyectar hacia sus clientes y consumidores, sino también hacia sus colaboradores, quienes desempeñan un rol fundamental cómo embajadores de marca (Sheen, 2018). En este contexto, los colaboradores de la Clínica Delgado (personal administrativo, técnico, operativo y el cuerpo médico) son relevantes en este contexto, pues el éxito de las acciones correctivas no depende únicamente de los canales formales de comunicación, sino también del involucramiento activo de los equipos internos.

Como destaca Rosario Sheen que "el éxito reputacional y la sostenibilidad de una organización depende, en gran medida, de cómo sus trabajadores asumen y transmiten los valores institucionales". En este sentido, alinear la cultura interna con la comunicación externa se convierte indispensable para generar confianza, tanto al interior cómo al exterior de la Clínica Delgado y del Grupo AUNA.

Personal Asistencial	En este punto consideramos como parte del personal médico a todo colaborador que desempeñe un rol relacionado directamente con el trato de con la salud de los pacientes, ya sean médicos, enfermeros y profesionales de la salud
Personal Administrativo	Dentro del personal administrativo consideramos a los colaboradores que tengan un rol en la gestión de la clínica, así como un papel en las labores del funcionamiento de esta. Entre ellos al personal administrativo y de atención al cliente, personal de recursos humanos, y personal de finanzas y contabilidad
Personal Operativo	En este aspecto consideramos al personal que tiene un rol de apoyo en las labores que surgen en la clínica de las cuales no se encarga el personal administrativo como el personal de seguridad, mantenimiento y limpieza.
Personal Técnico	En este aspecto consideramos a los colaboradores que desarrollan una labor como su nombre la menciona más técnica como el personal de los laboratorios de imágenes y muestras y los auxiliares de terapia y rehabilitación.
Gerentes, Directivos Director Médico	En este punto hemos considerado a los gerentes y directivos como una segmentación diferente ya que consideramos que estos mediante su rol de líderes dentro de la compañía, ejercen un papel trascendental en los procesos de cambio dentro de la clínica.

	Consideramos a la junta directiva, así como a los gerentes regionales y nacionales; y a los Médicos Generales de cada una de las sedes del Grupo Auna.

2.5.3 Perfil del Staff Médico - Clínica Delgado

El Staff médico de la Clínica Delgado representa un grupo altamente calificado que forma parte esencial de la propuesta de valor de la organización. Son especialistas con trayectorias consolidadas, reconocidos en el medio por su experiencia clínica, formación especializada y resultados clínicos. Para muchos de estos profesionales, la Clínica Delgado no constituye su único espacio laboral ni el eje principal de su posicionamiento profesional. En este sentido, su trayectoria en la Clínica Delgado funciona como un aval reputacional, pero no determina la identidad del médico.

- **Perfil Psicológico:** Los profesionales de la salud están altamente capacitados para operar bajo presión constante, especialmente quienes laboran en emergencias, cuidados intensivos o salas quirúrgicas. Asimismo, también tienen alta tolerancia al estrés, resiliencia emocional, comunicación empática, capacidades analíticas y toma de decisiones clínicas rápidas y fundadas.
- **Perfil Socioeconómico**: Cuentan con formación universitaria, la mayoría de universidades de prestigio, tanto peruanas como extranjeras, con especializaciones en áreas de alta demanda clínica. Estos profesionales suelen residir en zonas de clase media alta, con acceso a recursos culturales y académicos; por lo que cuentan con ingresos elevados.
- **Perfil Cultural:** Mantienen una ética profesional firme y vocación de servicio orientada en el bienestar social. Valoran la actualización científica y el aprendizaje continuo. Asimismo, tienen una visión profesional autónoma, en la que priorizan su marca personal y reputación médica individual, por lo que priorizan actividades institucionales que permitan aportar desde su rol técnico. Su relación con su centro de trabajo es colaborativa, pero no dependiente (La presencia en la Clínica Delgado fortalece su perfil, pero no lo determina).
- **Hábitos Laborales y Rutinas:** El grupo de médicos cumple jornadas de entre 8 y 12 horas, iniciando con atención a pacientes hospitalizados, participación en rondas médicas, consultas externas y procedimientos personalizados. Por otro

lado, también combinan su tiempo entre la clínica y consultorios particulares, lo que reduce su disponibilidad y disposición para participar en actividades administrativas o comunicacionales.

- **Consideraciones estratégicas para el Plan Integral de Comunicación:** De acuerdo a la autonomía profesional y el prestigio individual que el Staff Médico de la Clínica Delgado ha construido a lo largo de su trayectoria profesional, la relación con ellos debe ser estratégica, puntual y personalizada. Cualquier iniciativa de comunicación, participación institucional o activación cultural debe cumplir tres condiciones mínimas:
    - Alinear el contenido a su experiencia técnica y profesional.
    - No interferir con sus rutinas clínicas y personales.
    - Aportar valor a su imagen profesional.

Para asegurar la viabilidad del proyecto, se priorizan 15 acciones bajo la Ley de Pareto, de las cuales al menos 10 impactan estratégicamente al personal médico. Estas acciones han sido diseñadas considerando las 3 condiciones como su disponibilidad limitada, alto nivel de especialización y posicionamiento profesional, de modo que aporten valor a su práctica y fortalezcan el vínculo médico-institución sin interferir en su autonomía.

2.5.4 Autoridades y Organismos Reguladores

Las instituciones públicas reguladoras como el MINSA, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, SUSALUD e Indecopi representan una instancia formal de evaluación y supervisión. Su respaldo, a través de auditorías, fiscalizaciones y pronunciamientos institucionales, puede legitimar las acciones correctivas adoptadas por la clínica y mitigar las consecuencias legales o sociales de la crisis de reputación.

La relación con estas entidades debe basarse en cumplimiento normativo, colaboración técnica y flujo constante de información. Su evaluación positiva, incluso si es técnica y no mediática, es crucial para restituir la credibilidad institucional.

2.5.5 Medios de comunicación y opinión pública

Los medios tradicionales y digitales son actores claves en la construcción de la imagen pública de una institución. Su cobertura puede amplificar tanto los errores cómo los esfuerzos correctivos, por lo que brindarles información oportuna, veraz y clara es súper importante para el manejo reputacional.

Asimismo, es importante tener en cuenta que las redes sociales permiten una comunicación bidireccional con usuarios actuales y potenciales. En contexto de crisis, su impacto es inmediato, por lo que es necesario gestionarlas de forma estratégica, transparente y coherente con el mensaje institucional.

2.5.6 Grupo AUNA y aliados estratégicos

Los aliados estratégicos, como las aseguradoras de salud, los colegios profesionales y otras instituciones relacionadas, cumplen un rol clave en la sostenibilidad de la Clínica Delgado y el Grupo AUNA. Aunque no se encuentren de forma directa o cotidiana en la operación clínica, su respaldo legitima la labor institucional y fortalece su operatividad a mediano y largo plazo.

Estos actores valoran una gestión reputacional sólida y una imagen institucional coherente. Un manejo inadecuado de la crisis podría debilitar los vínculos existentes y poner en riesgo futuras alianzas estratégicas, afectando la sostenibilidad del negocio.

Por ello, estos actores son importantes, si bien no interactúan directamente con pacientes o colaboradores de la Clínica, sí influyen en la percepción general del ecosistema de salud y en la credibilidad de la institución.

2.6 Análisis de la competencia

2.6.1 Clínicas de competencia directa

Debido al incremento de la competencia en el mercado local de salud premium en Lima, donde diversos grupos privados se encuentran invirtiendo parte de su presupuesto en la continua innovación, hemos considerado, basándonos en el Ranking Latam Best Hospitals 2024 presentado en el Health Tech Summit, cuatro de las principales clínicas peruanas en el sector privado como competencia directa para la Clínica Delgado. Estas son: Clínica Ricardo Palma (puesto 12), Clínica Internacional

(15), Clínica San Pablo (18) y Good Hope (36), según en el ranking mencionado. (Business empresarial, 2024)

De manera complementaria, también se han considerado las tres principales entidades en salud pública, MINSA, SIS y EsSalud. Estas instituciones tienen una gran participación en el sistema de salud peruano; así cómo, un constante incremento en su presupuesto, más de S/1500 millones destinados a inversiones en salud a nivel nacional. Esta cifra representa un aumento de más de S/200 millones respecto al presupuesto del año 2024 (S/1314 millones), beneficiando a más de 27.3 millones de peruanos, consolidando su posición como una de las principales alternativas dentro del sector salud en el país. (MINSA, 2025)

Cada una de estas clínicas y entidades ofrece diferentes especialidades, servicios y modalidades de atención. Para un análisis más amplio y detallado de sus propuestas, así como de su misión visión y valores institucionales, se recomienda revisar el Anexo 1 y 2.

2.6.2 Respuesta de otras clínicas a la crisis Caso SANNA y el suero fisiológico en mal estado.

El pasado el 24 de marzo, el Ministerio de Salud (MINSA), mediante la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID), lanzó la alerta sanitaria n.° 38-2025, dirigida a todos los establecimientos de salud públicos y privados, debido a la sospecha de reacciones adversas relacionadas con un lote de suero fisiológico. (Redacción Gestión, 2025)

La clínica SANNA, que incluye las sedes Sánchez Ferrer de Trujillo y San Borja en Lima, fue una de las principales instituciones implicadas en este acontecimiento, tras la administración de este medicamento defectuoso causando dos fallecimientos en su sede de Trujillo y dejó a dos más en estado crítico en la sede de San Borja. (Redacción Gestión, 2025)

Frente a este hecho, SANNA emitió dos comunicados en todas sus redes sociales en las cuales informaron sobre el estado de salud de los pacientes afectados y confirmó los fallecimientos ocurridos en la ciudad de Trujillo. Asimismo, detallaron el protocolo

de acción por la clínica una vez identificado el medicamento involucrado, así como los motivos por los cuales no fue posible identificarlos antes. (SANNA, 2025).

A pesar de su pronunciamiento institucional, los comentarios en dichas publicaciones reflejan un malestar generalizado por parte del público y la comunidad digital de la institución, incluyendo comentarios negativos como expresiones de indignación y acusaciones de negligencia médica hacia el centro médico.

2.6.3 Análisis del Comportamiento de la Clínica Delgado en Redes Sociales

La Clínica Delgado cuenta con una página de Facebook específica; sin embargo, esta parece encontrarse inactiva. A partir de nuestro análisis, se identifica que la presencia digital y la gestión de redes sociales de la clínica se centraliza bajo las cuentas oficiales de AUNA Perú.

Uno de los hallazgos más relevantes es que, a pesar de ser una de las clínicas más representativas del grupo, la comunicación digital de la Clínica Delgado presenta un enfoque comercial, con publicaciones centradas en la conmemoración de fechas relacionadas con la salud, efemérides y la promoción de campañas o servicios. No se encontró ningún pronunciamiento relacionado con la crisis por la filtración de datos médicos.

Esta omisión refuerza la necesidad de contar con una estrategia integral de comunicación externa capaz de enfrentar coyunturas críticas o sensibles, dar respuestas oportunas y proyectar una imagen institucional transparente y responsable.

Por tanto, esta propuesta representa una oportunidad estratégica para alinear los discursos institucionales con las prácticas cotidianas, restablecer la confianza de los públicos clave y posicionar a la Clínica Delgado como una institución empática, ética y comprometida con el bienestar de las personas.

2.6.4 Comportamiento en redes de otras clínicas

Para este análisis se consideraron cuatro de las principales clínicas a nivel nacional: Clínica Internacional, Clínica San Pablo y Clínica Ricardo Palma y la Clínica Angloamericana, con la finalidad de comprobar si la polémica generada por la filtración de datos médicos tuvo algún efecto en su comunicación externa.

Se revisaron las publicaciones en sus cuentas oficiales de Instagram y Facebook, con el fin de obtener un espectro más amplio de sus comunidades digitales en las distintas plataformas web. Este análisis abarcó el periodo comprendido entre el 01 de febrero y la quincena de abril de 2025, logrando obtener una comparativa del comportamiento comunicacional en las redes antes, durante y después del incidente.

Los resultados de este análisis evidencian que ni la actividad en redes sociales, ni los contenidos emitidos por estos centros médicos se vieron afectados a raíz de la polémica sobre la filtración de datos médicos de la cantante Shakira. Las clínicas mencionadas mantuvieron una misma línea comunicacional, basando su contenido en promociones y celebrando días nacionales e internacionales relacionados con la salud.

Para un análisis más detallado sobre el comportamiento en redes sociales de estos centros médicos, la frecuencia de sus publicaciones y el tipo de interacción o feedback que estas reciben, se recomienda revisar el Anexo 2

2.7 Análisis FODA cruzado - Grupo AUNA / Clínica Delgado

A partir de la recopilación de información analizada hasta el momento, presentamos el siguiente FODA de la Clínica Delgado AUNA en un marco estratégico:

Tabla 5. FODA CRUZADO

	Fortalezas (F)	**Debilidades (D)**
	1. Es la principal proveedora de seguros médicos a nivel nacional. 2. Amplia presencia a nivel nacional a través de sus sedes y red médica. 3. La clínica Delgado pertenece al Grupo AUNA, con operaciones en México,	1. Solicitudes de retiro de historias clínicas.[1] 2. Imagen Institucional percibida como poco empática y transparente. 3. La división de funciones entre RRHH y Dirección Médica podría generar descoordinación en la

[1] Universidad de Lima, Facultad de Ciencias de la Comunicación. Trabajo de suficiencia profesional, CASO: “Shakira y el comportamiento de la Clínica Delgado”, documento no publicado, 2025

	Colombia y Perú, fortaleciendo su presencia a nivel regional. 4. Participa en la Bolsa de Valores de Nueva York, tiene acceso a capital y respaldo financiero. 5. Reconocimiento por Merco en 2021 como una de las 100 empresas con mejor reputación a nivel nacional. 6. Cuenta con un equipo altamente calificado en más de 40 especialidades y 53 subespecialidades. 7. Infraestructura hospitalaria de alta complejidad, considerada una de las más modernas del país. 8. Acreditación Internacional Canadiense ACI que valida su cumplimiento de calidad y seguridad en salud. 9. Certificación ISO 37001 (antisoborno). 10. Iniciativas digitales recientes para educar a pacientes jóvenes (TikTok, contenidos segmentados).	contratación y afectar la coherencia de la cultura organizacional. 4. Desfase entre los valores organizacionales y el comportamiento de los colaboradores. 5. La clínica ha recibido comentarios negativos sobre la atención al cliente a través de redes sociales.[2] 6. Manejo débil de la comunicación digital, tienen más contenido promocional o de valor, cómo charlas webinar, etc. 7. No existe un manual de crisis formal, solo protocolos creados sobre la marcha. 8. Falta de coordinación entre Comunicación Interna, Marca y Experiencia del Paciente.
Oportunidades (O)	**Éxito (FO)**	**Adaptación (DO)**
1. Implementación de la ISO 27001:2022 para fortalecer la seguridad de la información. 2. Creciente demanda por salud privada en Perú y América	● **O1 + F3 + F8:** Posicionar a Clínica Delgado cómo referente en protección de datos con la implementación de ISO 27001:2022, respaldada por el Grupo AUNA y las acreditaciones internacionales. ● **O6 + F10:** Fortalecer la marca empleadora destacando su cultura	● **O1 + D6 + D8:** Reestructurar los roles de cada área para comunicar estratégicamente la ISO 27001:2022. ● **O2 + D7 + D8:** Implementar un comité de crisis formal y alinear la cultura organizacional con los valores comunicados**.** ● **O6 + D2 + D4:** Fortalecer

[2] Google, Opiniones de usuarios sobre Clínica Delgado, reseñas en Google Maps, consultado el 12 de mayo de 2025. https://www.google.com/search?q=clinica+delgado#lrd=0x9105c815f941339b:0x3a029a49da1b9b14,1

Latina. 3. Tendencia de la población en adquirir seguros privados. 4. Creciente interés de la población por temas relacionados a la salud y bienestar 5. Mayor enfoque en sostenibilidad. 6. Construcción de una marca empleadora sólida para atraer talento y fortalecer la reputación institucional.	laboral, empatía y fortaleciendo el discurso ético y de confianza. ● **O4 + F6 + F7 + F10:** Aprovechar la infraestructura moderna y el equipo especializado para atraer nuevos pacientes del segmento C+ con campañas educativas digitales.	campañas internas que promuevan empatía, transparencia y compromiso ético entre colaboradores.
Amenazas (A)	**Reacción (FA)**	**Supervivencia (DA)**
1. Intensificación de la competencia privada. 2. Pérdida de credibilidad institucional a pesar de sus reconocimientos. 3. Posible retiro de inversionistas ante baja confianza reputacional. 4. Riesgo de sanciones por parte de SUSALUD por filtración de datos o	● **F7 + F6 + A1:** Diferenciarse de la competencia mediante infraestructura moderna y atención médica especializada. ● **F5 + F3 + A4:** Utilizar reconocimientos previos y presencia regional para enfrentar sanciones regulatorias con legitimidad. ● **F9 + F4 + A10:** Apoyarse en certificaciones y respaldo financiero para gestionar reputación ante incidentes de proveedores externos.	● **D3 + D8 + A2:** Resolver la descoordinación interna para fortalecer la gestión de crisis y la percepción institucional. ● **D1 + D4 + A7:** Capacitar en privacidad, ética y cultura institucional para evitar filtraciones y conflictos públicos. ● **D6 + D10 + A8:** Optimizar los canales de comunicación internos y externos con enfoque digital y adaptabilidad tecnológica.

incumplimiento normativo. 5. Inestabilidad económica y política en Perú y en mercados clave. 6. Escasez de talento especializado y alta rotación en el sector salud. 7. Exposición a quejas públicas a través de redes sociales. 8. Avances tecnológicos disruptivos (IA, ciberseguridad) que requieren rápida adaptación. 9. Riesgo de futuras pandemias o crisis sanitarias. 10. Impacto reputacional por incidentes de terceros, como el caso de los sueros defectuosos de Medifarma.		

Fuente: Elaboración Propia

2.8 Canales de Comunicación en Clínica Delgado, Grupo AUNA

En la siguiente tabla presentamos los canales de comunicación, tanto interna y externa, que cuenta la Clínica Delgado:

Tabla 6. Canales de Comunicación

Tipo de Canal	Nombre	Descripción
Comunicación Interna	Intranet “Crecer Contigo AUNA”	Es una plataforma donde se gestionan las vacaciones, descansos médicos, permisos, cursos de SST o temas de Prevención de Riesgos, etc.
	WhatsApp Corporativo	Canal principal de comunicación directa y difusión
	Correo Electrónico (Gmail Corporativo)	Uso para envío de mensajes oficiales institucionales y para agendar reuniones.
	Reuniones Virtuales (Google Meet)	Para reuniones internas, apertura y cierre de jornada.
	Agenda con tu gerente	Espacio mensual o bimensual de feedback o para hablar directamente con líderes. Asimismo 1 vez al año también se puede agendar con el dueño del grupo.
Comunicación Externa	Página Web Oficial	Canal Institucional informativo
	App MiAUNA	Canal de atención y comunicación de manera ágil con pacientes (Resultados de laboratorio, Citas, Notificaciones, etc.)
	Redes Sociales (Instagram, Facebook, LinkedIn, TikTok)	Canales de comunicación bidireccional con el público externo.

Fuente: Elaboración Propia

2.9 Definición de conceptos clave

En un contexto actual globalizado en el cual la información se encuentra al alcance de todos, en donde hay una mayor conciencia social por parte de los clientes y la sensibilidad social respecto a los derechos del consumidor es cada vez más elevada, conceptos claves como **reputación corporativa, imagen corporativa, comunicación interna, gestión de crisis, transformación cultural, cultura organizacional, marca empleadora y el modelo ADKAR** cobran relevancia para la disciplina de un plan comunicacional integral.

Este trabajo aborda estos conceptos desde una perspectiva aplicada al sector salud, tomando el caso de la Clínica Delgado AUNA, cuya crisis reputacional exige una revisión profunda de sus procesos internos, su cultura organizacional y su narrativa institucional.

En ese sentido, los conceptos definidos a continuación no se abordan de forma aislada, sino de manera interrelacionada, respondiendo a un entorno crítico caracterizado por una mayor fiscalización pública, regulaciones más estrictas en protección de datos personales y una acelerada transformación digital en las organizaciones de salud.

2.9.1 Reputación corporativa

La reputación corporativa es un activo intangible el cual representa el producto del conjunto de apreciaciones, positivas o negativas, que generan los públicos sobre las acciones realizadas por las organizaciones (Antezana. M, 2024). construida a partir de un comportamiento sostenido en el tiempo. Esta percepción incluye dimensiones funcionales (calidad del producto o servicio), emocionales (confianza y empatía), y éticas (transparencia, integridad).

Según Justo Villafañe (2009), la reputación es "el reconocimiento que los grupos de interés hacen del comportamiento corporativo, a partir de la observación del cumplimiento de sus compromisos funcionales, económicos y sociales". En sectores sensibles como el de la salud, esta reputación puede fortalecerse o debilitarse rápidamente en función de la gestión de temas críticos como la confidencialidad del paciente o la capacidad de respuesta ante incidentes.

2.9.2 Imagen corporativa

La imagen corporativa es el conjunto de ideas, creencias y percepciones que el público tiene sobre una organización a partir de sus interacciones, mensajes y su comportamiento visible que proyecta la compañía. A diferencia de la reputación, que se construye con el tiempo y refleja un juicio consolidado, la imagen es una percepción inmediata y puede variar con rapidez frente a eventos mediáticos o comunicacionales.

Capriotti (2009) plantea que la imagen corporativa se basa en lo que la organización quiere proyectar (identidad corporativa) y lo que efectivamente percibe el público (imagen percibida). Para lograr coherencia entre ambos aspectos, es necesario

que las instituciones se comuniquen de forma estratégica y coherente, y que respalden su discurso con acciones tangibles.

2.9.3 Gestión de crisis

La gestión de crisis es un conjunto de decisiones, procesos y estrategias orientadas a anticipar, afrontar y superar situaciones que ponen en riesgo la reputación, la operación o la legitimidad de una organización. Coombs (2019) define una crisis como "la percepción de un evento imprevisible que amenaza expectativas importantes de los stakeholders y puede impactar negativamente la imagen organizacional si no se maneja adecuadamente".

Una gestión de crisis efectiva requiere planificación, protocolos claros, un comité responsable y una comunicación interna y externa alineada a la compañía, es importante que todos estos procesos se trabajen a la par y se les dedique la misma importancia permitiendo generar un plan sólido y estructurado.

2.9.4 Cultura Organizacional y Transformación Cultural

La cultura organizacional responde a la pregunta "¿cómo se hacen las cosas aquí?". Se compone de un conjunto de valores, creencias, comportamientos y prácticas compartidas que guían la manera en que las personas trabajan, interactúan y toman decisiones dentro de la organización. Asimismo, se refleja en la experiencia cotidiana de los colaboradores y en la coherencia con la propuesta de valor de la empresa.

Según The Leader's Guide to Corporate Culture (2018), la cultura da forma a las actitudes y comportamientos de manera amplia y duradera. Cuando está alineada con los valores individuales y las necesidades del entorno, se convierte en una fuerza que impulsa un propósito compartido y fortalece la capacidad de una organización para adaptarse y prosperar.

Cuando una organización se enfrenta a desafíos estructurales, reputacionales o éticos es necesario emprender una transformación cultural. Este proceso estratégico busca modificar aspectos fundamentales en la cultura de una organización. Su objetivo es alinear las operaciones y relaciones internas con nuevos estándares éticos, prácticas coherentes y un mayor compromiso institucional. Tal como señala Kotter (2012), un

cambio exitoso no puede lograrse sin una transformación en la cultura organizacional que parta del liderazgo, la visión compartida y la comunicación constante.

Esta transformación va más allá del cambio de políticas o procesos administrativos: implica un rediseño profundo en la forma en que los equipos colaboran, se comunican y toman decisiones. Requiere también una revisión permanente de comportamientos y estructuras internas garantizando el cumplimiento de los objetivos. Por lo tanto, esta transformación se vuelve imperativa cuando la cultura actual limita el desarrollo óptimo del Core empresarial o de los colaboradores de la misma.

En el caso de la Clínica Delgado, la transformación cultural debe abarcar una estrategia que no sólo esté enfocada enfrentar una crisis reputacional, sino también debe construir una cultura interna sólida, coherente y preparada para sostener la confianza de sus públicos clave. Esta transformación, gestionada con herramientas como el modelo ADKAR, debe acompañar todo esfuerzo comunicacional e institucional de cambio.

2.9.5 Modelo ADKAR (5 pasos)

El Modelo ADKAR, desarrollado por la firma de investigación en gestión del cambio Prosci, es una metodología centrada en el individuo para gestionar de manera efectiva y sostenible los procesos de transformación dentro de las organizaciones. Este modelo establece que para que un cambio sea exitoso, cada persona debe comprender, aceptar, implementar y sostener los cambios propuestos. Las cinco etapas de está herramientas son: Conciencia (Awareness), Deseo (Desire), Conocimiento (Knowledge), Habilidad (Ability) y Refuerzo (Reinforcement). (Hiatt, 2006).

Tabla 7. Modelo ADKAR

Fase	Significado	Objetivo Comunicacional
Awareness (Concientización)	Entender por qué se necesita el cambio	Crear conciencia de la situación o del problema y la urgencia de transformación.
Desire (Deseo)	Participar y Apoyar el cambio	Motivar e involucrar a todos a ser parte del cambio.
Knowledge (Conocimiento)	Cómo abordar el cambio basado más en	Capacitar, entregar herramientas y mensajes claros sobre el nuevo

	comportamiento	modelo cultural.
Ability (Habilidad)	Aplicar el cambio en el día a día	Facilitar la ejecución y acompañamiento para integrar los nuevos comportamientos.
Reinforcement (Refuerzo)	Mantener el cambio a largo plazo, que sea sostenible	Establecer mecanismos de reconocimiento y sostenibilidad del cambio.

Fuente: Adaptado de Prosci (2023). Elaboración propia.

Si bien en la teoría, el modelo ADKAR se compone originalmente de las cinco etapas mencionadas anteriormente, en este trabajo profesional se ha considerado pertinente agregar una sexta fase denominada "Comunicación Externa y Confianza". Está adición tiene como objetivo abarcar a los públicos externos claves, tales como entes reguladores, pacientes, medios de comunicación y opinión pública. En esta etapa se busca fortalecer la transparencia institucional y contribuir a la recuperación de la credibilidad en escenarios sensibles o de crisis.

2.9.6 Comunicación Externa

La comunicación externa es una herramienta estratégica que conecta a la organización con sus públicos claves (Stakeholders). Es el proceso en el cual la compañía emite información relevante para proyectar coherencia, transparencia y compromiso ético en cada interacción.

Garcia, Marin, Acero (2023) mencionan que la comunicación externa de las instituciones juega un rol fundamental en la forma en que éstas se relacionan con el exterior, y también crea un puente de comunicación con quienes se encuentran fuera de las mismas, pero de alguna manera mantienen una relación con ellas. Este recurso se ha convertido en parte esencial del hacer comunicativo, y busca crear confianza, autoridad y, en gran parte, una respuesta a su responsabilidad social como instituciones públicas e inclusive en el ámbito privado como valores de marca.

2.9.7 Comunicación Interna

La comunicación interna trabaja de manera transversal un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros. Estas acciones son difundidas a través de diferentes

canales de comunicación oficiales y no oficiales con el objetivo de motivar, informar y alinear esfuerzos de todos los equipos hacia el logro de los objetivos organizacionales. (Horacio Andrade, 2005).

Diversos autores definen la comunicación interna como una herramienta de gestión estratégica que cumple múltiples funciones dentro de la organización. No solo es un canal para transmitir información, sino también un medio y una herramienta que garantiza que los mensajes sean claros y efectivos para todos los colaboradores, así también para crear un ambiente organizacional participativo, productivo y armonioso. (Brandolini et al, 2009)

3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL

La presente propuesta de comunicación estratégica responde a una problemática real que afectó la reputación de la imagen de la Clínica Delgado tras la filtración de información sensible de una paciente con alta exposición mediática. Este incidente expuso fallas en la protección de datos, brechas culturales y una desconexión entre los valores declarados y la conducta interna de los equipos.

En este contexto, se plantea un plan de transformación cultural que combine acciones de comunicación interna y externa para restablecer la confianza, fortalecer la cultura organizacional y consolidar una marca empleadora coherente, humana y resiliente.

Este plan de transformación cultural se trabajará bajo una campaña paraguas, cuyo concepto rector es “Nuestra forma de cuidar…”. Este concepto refleja el Core de la Clínica Delgado: cuidar la salud de las personas, pero con una visión más integral, ética y estratégica. Se convierte en el eje comunicacional que conecta la cultura, los valores y la coherencia entre lo que se comunica y lo que realmente se vive dentro de la organización.

La flexibilidad y la capacidad de adaptación de este concepto permite personalizar las narrativas de acuerdo con el público, canal o el contexto. Frases como “Nuestra forma de cuidar se renueva”, “Nuestra forma de cuidar es proteger tu información”, “Nuestra forma de cuidar empieza desde adentro”, funcionan como variaciones del mensaje rector, fortaleciendo la conexión emocional con los diferentes públicos.

Para enriquecer este análisis, se buscó información adicional mediante una conversación con dos colaboradores de la Clínica Delgado, quienes nos brindaron una perspectiva interna sobre las dinámicas culturales, la experiencia del paciente, la comunicación y la estructura organizacional.

Al analizar la información recopilada, se determinó la necesidad de integrar la necesidad estratégica y la experiencia de los colaboradores bajo un enfoque transversal. Para ello, se adopta el modelo ADKAR como metodología de gestión del cambio, ya que

permite acompañar la transformación desde la concientización hasta el refuerzo sostenible de nuevos comportamientos y valores institucionales. La elección de esta herramienta responde a la necesidad de no solo comunicar cambios, sino involucrar activamente a los colaboradores como protagonistas del proceso.

En ese marco, se incorpora un valor transversal alineado con el objetivo principal de recuperación de confianza: la resiliencia. Este valor no solo representa la capacidad de superar adversidades, sino también la oportunidad de fortalecerse a partir de ellas, impulsando una cultura más sólida, ética y consciente.

Así, la resiliencia y el modelo ADKAR se integran como pilares complementarios en esta propuesta de transformación cultural: uno, es el marco metodológico para el cambio, y el otro, la fuerza cultural y emocional para sostenerlo.

3.1 Mensajes Claves y Público Objetivo

A partir de este análisis realizado podemos diferenciar distintos públicos objetivos tanto internos como externos dentro de esta crisis reputacional que se encuentra atravesando la Clínica Delgado a partir del análisis del contexto reputacional de la Clínica Delgado, desarrollaremos los siguientes mensajes clave que vamos a trabajar en nuestro plan estratégico 360°

Tabla 8. Mensajes claves "Nuestra forma de cuidar"

Mensaje Clave: "Nuestra forma de cuidar".	Público Objetivo
Nuestra forma de cuidar es resiliente. La resiliencia es un valor clave en nuestra visión empresarial, nos ha acompañado en todas las etapas de nuestro crecimiento, desde los inicios como Oncosalud hasta la actualidad en la que tenemos presencia en tres países latinos y un lugar en la bolsa de valores. Por lo que, reafirmamos nuestra capacidad de adaptarnos y salir fortalecidos ante los desafíos.	Público Interno: Gerencia, directorio, director médico, personal administrativo, técnico, asistencial y operativo. Público Externo: medios tradicionales, digitales, pacientes, líderes de opinión pública
Nuestra forma de cuidar es humana. Somos "humanos que cuidan humanos". Somos un centro comprometido con los pacientes, ponemos al	Público Interno: Personal administrativo, técnico y operativo.

paciente en el centro de nuestras operaciones, brindándole un trato humano, empático y coherente basados en la prevención y responsabilidad.	Público Externo: Pacientes, familias y comunidad digital.
Nuestra forma de cuidar es ética y responsable. Reconocemos la crisis sufrida y asumimos nuestra responsabilidad, reforzando nuestras políticas internas de ética y confidencialidad.	Público Interno: Gerencia, directorio, director médico, personal asistencial y personal administrativo. Público Externo: Pacientes y opinión pública.
Nuestra forma de cuidar es en base a la confianza. Proponemos la adopción de la norma ISO 27001:2022 como muestra de nuestro compromiso con la seguridad de la información y la confianza de nuestros pacientes.	Público Interno: Gerencia, director médico, directorio, personal administrativo. Público Externo: Entes reguladores (SUSALUD y MINSA) y pacientes tanto actuales como posibles.
Nuestra forma de cuidar está centrada en el paciente. Los pacientes son el eje por el cual trabajamos, nuestro propósito es brindar una atención médica con los estándares más altos de profesionalismo, ética y confianza.	Público Interno: Personal asistencial, administrativo y operativo. Público Externo: Comunidad médica, medios tradicionales y digitales.
Nuestra forma de cuidar comienza desde adentro. Nuestros colaboradores son nuestros principales embajadores. Su compromiso y liderazgo fortalecen nuestra cultura interna y proyectan la marca desde adentro hacia afuera.	Público Interno: Gerencia, directorio, director médico y colaboradores. Público Externo: Medios tradicionales, digitales, líderes de opinión.

3.2 Ámbito Táctico

Para el desarrollo de la transformación cultural, se adoptará el modelo ADKAR como guía metodológica, alineando estratégicamente las acciones de comunicación interna y externa. Este enfoque facilita una transición sostenible, con un fuerte componente humano y resiliente, que ponga en valor la protección de datos.

En relación con el primer objetivo específico, se plantea diseñar e implementar un plan de comunicación interna integral que acompañe el proceso de cambio cultural, promoviendo la resiliencia organizacional y fortaleciendo el compromiso de los colaboradores en todos los niveles. La resiliencia se integra como valor transversal por ser que representa la capacidad de afrontar, aprender y consolidarse tras situaciones.

Complementariamente, y en respuesta a los objetivos estratégicos cinco, seis y siete, se desarrollarán estrategias de comunicación externa orientadas a informar de manera transparente a los públicos claves: organismos reguladores, pacientes actuales y potenciales, candidatos potenciales, y otros potenciales actores del entorno, sobre los avances de transformación, el compromiso con la seguridad de la información y el cumplimiento normativo.

El proceso será liderado por el Grupo AUNA y se desplegará progresivamente en todas sus redes clínicas, iniciando con una etapa piloto en la Clínica Delgado. La primera etapa del plan será la fase de Concientización (Awareness), con el objetivo de alinear a los líderes y equipos de trabajo en torno al propósito del cambio y fortalecer la resiliencia como columna vertebral de la cultura institucional. A partir de esta fase, cada acción de comunicación (interna o externa) contribuirá directamente a la recuperación de la reputación de la marca, al fortalecimiento de la confianza, y al posicionamiento del Grupo AUNA, en especial la Clínica Delgado, como una marca empleadora confiable, humana y coherente

3.2.1 Etapa 1. Concientización

Durante esta etapa, las acciones de comunicación estarán alineadas con el concepto rector de la campaña “Nuestra forma de cuidar…”, adaptado a nuestro público interno, con el fin de generar conciencia sobre la necesidad del cambio cultural en la organización, posicionando la resiliencia como un valor transversal y motor de la transformación institucional.

La estrategia comunicativa priorizará que los líderes y directores médicos reconozcan su rol estratégico como agentes de cambio, capaces de liderar desde el ejemplo e impulsando una cultura de adaptación, aprendizaje continuo y responsabilidad. Desde estos mensajes, se busca movilizar al resto de colaboradores hacia la apropiación del proceso de cambio que sea coherente con los valores institucionales.

Cada mensaje será manejado con una narrativa de acuerdo con el público. Estos invitarán a la reflexión sobre los valores organizacionales, reforzando el compromiso con la ética, el manejo de datos y el respeto por los pacientes.

Se diseñarán acciones tácticas diferenciadas, como workshops vivenciales sobre liderazgo, campañas de reflexión, diálogo y formación, orientados a visibilizar cómo cada acción individual contribuye a la reputación colectiva. De este modo, se busca reconstruir el propósito institucional sobre una base de confianza, integridad y responsabilidad compartida.

Tabla 9. Etapa AWARENESS | Estrategia 1.1 y 1.2

Etapa A - Awareness (Concientización)					
Meta:	Alcanzar que el 80 % de los colaboradores (personal asistencial y administrativo) reconozcan la importancia del cambio cultural y asocien la resiliencia con los valores institucionales, la ética, la confidencialidad y la confianza organizacional.				
Estrategia 1.1	**Activar el rol de los líderes como agentes de cambio, promoviendo la resiliencia y los valores institucionales.**				
Indicador:	Porcentaje de líderes que participan activamente en espacios de formación y reconocen su rol como agentes de cambio en la transformación cultural.				
Acción	**Target**	**Canal y Frecuencia**	**Cómo**	**Mensaje**	**Responsable**
Diseñar e implementar un Workshop vivencial “Nuestra forma de cuidar se lidera”	Líderes de la Red AUNA y Directorio Médico	Presencial – una sola vez (full day).	Dinámicas, creación de storytelling y actividades colaborativas	Liderar también es cuidar. Tu ejemplo construye cultura.	Área de Gestión Humana + Comunicación Interna
Convocar a los líderes a una reunión de alineamiento estratégico.	Líderes de la Red AUNA y Directorio Médico, en especial el organigrama de la Clínica Delgado.	Correo institucional para la convocatoria | Reunión de alineación presencial	Reunión con directores médicos y líderes clave donde se presenta el modelo ADKAR y el concepto rector, posicionándolos como referentes activos del cambio.	Nuestra forma de cuidar empieza por ti. Activa el cambio	Área de Gestión Humana + Comunicación Interna

Elaborar y publicar una carta de compromiso simbólico.	Todos los líderes participantes de la reunión de alineación estratégica.	Difusión interna | Intranet + Mailing + WhatsApp Corporativo	Cada líder redacta una pequeña carta bajo la premisa "Yo cuido desde mi rol", donde se compromete con la ética, la confidencialidad y el liderazgo.	Nuestra forma de cuidar es comprometernos con coherencia.	Comunicación Interna realizará un collage de las cartas y las publicará en los canales mencionados.
Diseño y preparación de contenidos para la newsletter interno "Liderar también es cuidar"	Líderes de la Red AUNA y Directorio Médico, en especial el organigrama de la Clínica Delgado.	Cada 15 días | Canal: Correo Institucional	Newsletter quincenal que brinda herramientas prácticas para liderar con valores, gestionar equipos desde la empatía y reforzar la reputación desde lo cotidiano.	Nuestra forma de cuidar se vive cada día. Inspira con tu experiencia.	Comunicación Interna + la Gerencia de Experiencia al Paciente
Envío mensual de la newsletter "Liderar con sentido"	Líderes de la Red AUNA y Directorio Médico, en especial el organigrama de la Clínica Delgado.	Mensual | Canal: Correo Institucional y recordatorio Whatsapp Corporativo	Envío automatizado a la lista de correos del target y seguimiento de apertura/lectura	Ahora, ¿Cómo pones en acción estas recomendaciones?	Comunicación Interna
Autodiagnóstico de liderazgo cultural	Líderes de la Red AUNA y Directorio Médico, en especial el organigrama de la Clínica Delgado.	Mensual | Canal: Google Forms vía Correo Institucional	Encuesta breve donde los líderes evalúan su coherencia con los valores institucionales. Preguntas alineadas al impacto reputacional del liderazgo ético.	¿Cómo estás cuidando tú desde tu rol?	Gestión Humana + Comunicación Interna
Estrategia 1.2:	**Sensibilización a los colaboradores sobre la importancia del cambio cultural, la confianza organizacional y la resiliencia como base de una nueva cultura**				

	interna.				
Indicador:	Porcentaje de colaboradores que reconocen los valores institucionales y asocian la resiliencia con ética, confianza y el respeto por la información del paciente.				
Acción	**Target**	**Canal y Frecuencia**	**Cómo**	**Mensaje**	**Responsable**
Lanzamiento del manifiesto cultural con vocería con Jaime Planes, CEO de la Clínica Delgado AUNA.	Todos los niveles de colaboradores de las redes clínicas AUNA Lima.	Única vez (inicio de etapa) | Evento presencial + mailing + video.	Evento institucional con mensaje del CEO, manifiesto visual y emocional. Se difunde en canales internos.	Nuestra forma de cuidar se renueva contigo	Marca + Experiencia + Directorio Gerencial y Comunicación Interna
Entrega de merchandising sobre kit simbólico "Yo cuido nuestra cultura"	Todos los niveles de colaboradores de las redes clínicas AUNA Lima.	Entrega física | Única vez (Se entrega durante la primera semana del lanzamiento)	Merchandising cultural con tarjetas, pines y stickers y bolso.	Nuestra forma de cuidar se refleja en quién somos.	El área de Marca + Área de Experiencia y Comunicación Interna.
Incluir un módulo sobre cultura y resiliencia en el onboarding	Nuevos colaboradores de todos los niveles de las redes clínicas AUNA Lima.	Permanente | Inducción virtual/presencial.	Se suma un módulo de cultura y reputación al onboarding institucional.	Desde el primer día, nuestra forma de cuidar te incluye.	Área de Gestión Humana + Tecnología y Comunicación Interna.
Campaña gráfica "Nuestra forma de cuidar empieza en mí"	Personal administrativo y personal asistencial	Semanal durante la primera etapa | Áreas comunes (murales, lockers) + mailing	Afiche físico + pieza digital adaptada por área. Se cambia el mensaje cada semana.	Cada detalle importa. Nuestra forma de cuidar es diaria.	Área de Gestión Humana, Experiencia y Comunicación Interna.

Realizar y enviar invitación para conversatorio en vivo “Tú eres parte del cambio” con Jaime Planas (CEO de Clínica Delgado) + Gerente de Recursos Humanos.	Todos los niveles de colaboradores de las redes clínicas AUNA Lima.	Correo institucional + grupos de WhatsApp interno + Intranet |Única vez (una semana antes del evento)	Envío de una invitación diseñada con identidad visual de la campaña. Incluye mensaje del CEO, fecha, link de acceso y opción para dejar preguntas anticipadas.	Nuestra forma de cuidar también es escucharte. Acompáñanos a conversar sobre el cambio que estamos construyendo juntos.	Comunicación Interna y área de Gestión Humana.
Conversatorio en vivo Tú eres parte del cambio.	Todos los niveles de colaboradores de las redes clínicas AUNA Lima.	A través de Google Meets/ Zoom - 1 vez | Formato: Participativo.	Live interactivo donde líderes responden preguntas y explican el proceso de cambio.	Nuestra forma de cuidar se activa contigo.	Comunicación Interna + Marca y área de Gestión Humana.
Publicar Transmisión del Evento en Intranet	Todos los niveles de colaboradores de las redes clínicas AUNA Lima.	Correo Institucional + Refuerzo por WhatsApp	Video completo accesible en plataforma interna.	Revive el Live AUNA con Jaime Planas y Luciana Giampetri	Comunicación Interna
Mailing de cierre: Gracias por activar el cambio	Todos los niveles de colaboradores de las redes clínicas AUNA Lima.	Correo Institucional + Refuerzo por WhatsApp al cierre de la etapa	Resumen de actividades, testimonios, y frases de la campaña.	Nuestra forma de cuidar continúa contigo.	Comunicación Interna

Como parte de la primera etapa de Concientización, planteamos para el Objetivo Específico 2 la elaboración de un Manual de Liderazgo que oriente a los líderes en su rol como agentes de cambio.

Se propone una elaboración colaborativa entre el equipo de Comunicación Interna, Gestión Humana y los propios líderes y directores médicos de AUNA, asegurando su pertinencia en el contexto real de la Clínica Delgado pudiendo en un futuro ser aplicado en todas las redes clínicas de AUNA Lima.

"Cultura que Cura" es una guía estratégica para fortalecer la cultura basada en la resiliencia, la ética y la coherencia institucional, pilares fundamentales para la recuperación de la confianza. El manual incluye rituales simbólicos y acciones concretas para cada una de las fases del modelo ADKAR con propuestas sencillas y accesibles que pueden ser aplicadas por los líderes en su día a día, fomentando así la transformación cultural desde lo cotidiano.

Asimismo, se incluyó una sección en torno al liderazgo clínico reconociendo su papel fundamental en la experiencia del paciente, en la seguridad de datos del paciente y en representación pública de la cultura de la Clínica Delgado.

Tabla 10. Etapa AWARENESS | Estrategia 2.1 y 2.2

Etapa A - Awareness (Concientización)					
Objetivo específico 2: Elaborar un manual de liderazgo que oriente a los líderes en su rol como agentes de cambio.					
Estrategia 2.1	**Construcción colaborativa del Manual de Liderazgo**				
Indicador:	Número de líderes que participaron en la co-creación del manual y validaron su contenido final.				
Acción	**Target**	**Canal y Frecuencia**	**Cómo**	**Mensaje**	**Responsable**
Recopilación de información en "Jornadas de liderazgo que cuida"	Directores médicos, líderes administrativos de AUNA Lima	Presencial o híbrido | Única vez	Workshop colaborativo con pizarra digital donde los líderes aportan ideas. Las respuestas se sintetizan con IA en frases culturales que serán validadas colectivamente.	Nuestra forma de cuidar también se escribe contigo.	Gestión Humana + Comunicación Interna

Redacción del Manual – versión 1	Equipo de Comunicación Interna y Gestión Humana.	Online a través de un drive colaborativo se redactará y luego se enviará para su aprobación.	Redacción estructurada por fases ADKAR y perfiles de liderazgo	Nuestra forma de cuidar se estructura desde nuestros valores.	Comunicación Interna
Validación participativa del contenido del Manual "Cultura que Cura"	Líderes Seleccionados AUNA Lima	Focus Group en las oficinas de la Clínica Delgado / revisión por parte del Directorio - como formalidad.	Líderes revisan el borrador y sugieren mejoras en formato digital.	Nuestra forma de cuidar es también escuchar para mejorar.	Comunicación Interna y Comité Directivo y Directiva Médica
Edición final del Manual "Cultura que Cura"	Comunicación Interna + Marca	Google Docs colaborativo | Final de etapa	Ajustes visuales, redacción final y diseño de un formato moderno y visual	Nuestra forma de cuidar se proyecta con claridad y coherencia.	Comunicación Interna + Marca (Diseño Gráfico)
Estrategia 2.2	**Implementación y apropiación del Manual de Liderazgo**				
Indicador:	Porcentaje de líderes que aplican herramientas del manual y participan activamente en acciones de refuerzo mensual.				
Acción	**Target**	**Canal y Frecuencia**	**Cómo**	**Mensaje**	**Responsable**
Entrega oficial del manual a todos los líderes	Directores médicos y Líderes administrativos de AUNA Lima.	Evento institucional + correo institucional | Una vez	Presentación del manual con kit simbólico en acto institucional de lanzamiento	Nuestra forma de cuidar comienza con un compromiso real.	Gestión Humana + Comunicaciones Internas
Sesiones de orientación sobre el uso del Manual "Cultura que Cura"	Directores médicos y Líderes administrativos de AUNA	Presencial y virtual | Dos veces por etapa	Sesiones prácticas por tipo de liderazgo con simulaciones	Nuestra forma de cuidar se aplica cada día, desde el	Gestión Humana (Área de Capacitación y

	Lima.		clínicas y administrativas.	liderazgo.	Desarrollo Organizacional) + Comunicaciones Internas
Envío de recordatorios mensuales para uso del manual	Cada líder	Correo + link en intranet | Mensual	Envía recordatorios mensuales con una frase inspiradora del manual y un reto de acción generado con IA para reforzar su aplicación en el día a día.	Nuestra forma de cuidar se refuerza paso a paso.	Gestión Humana (Área de Capacitación y Desarrollo Organizacional) + Comunicaciones Internas
Incorporación del manual en procesos de evaluación de desempeño	Líderes evaluados por su equipo de trabajo.	Plataforma de desempeño + orientación virtual | Anual	Se integra el contenido del manual como criterio de evaluación cultural	Nuestra forma de cuidar es también una guía para mejorar continuamente.	Gestión Humana (Área de Capacitación y Desarrollo Organizacional) + Comunicaciones Internas
Reconocimiento simbólico a líderes ejemplares	Líderes que un buen puntaje en la Evaluación de Desempeño sobre la cultura organizacional.	Entrega física o digital + publicación interna | Mensual	Identificación de líderes destacados en la Evaluación de Desempeño y publicación de cápsulas con su testimonio	Nuestra forma de cuidar se celebra cuando se vive con el ejemplo.	Gestión Humana (Área de Capacitación y Desarrollo Organizacional) + Comunicaciones Internas

3.2.2 Fase 2. Deseo y Conocimiento

El objetivo de esta fase es desarrollar la motivación y la apropiación al cambio cultural por parte de los colaboradores de la Red Clínica AUNA, en especial de la Clínica Delgado. Una vez que los equipos, tanto líderes como colaboradores administrativos, asistenciales y operativos, hayan tomado conciencia sobre la necesidad del cambio, resulta fundamental avanzar hacia una etapa que fomente una participación activa en el proceso y proporcione el conocimiento necesario para comprender cómo sus roles contribuyen al cambio.

Esta fase busca generar una conexión emocional, alineando los intereses personales con los objetivos organizacionales. Para ello, se entregará información clara y accesible sobre los valores fundamentales de la organización, haciendo énfasis en la resiliencia como hilo cultural.

Por otro lado, para esta etapa recomendamos la implementación de la norma ISO 27001:2022, norma internacional que establece los requisitos para la implementación, mantenimiento y mejora continua de un Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI), priorizando la protección de activos críticos como el software XHIS, sistema de gestión de historias clínicas, así como la capacitación específica al personal asistencial (médicos y personal de farmacia) los cuales tienen contacto directo con estos datos sensibles. Esta implementación no solo busca el cumplimiento normativo, sino fortalecer las relaciones internas y la mejora de la confianza tanto dentro como fuera de la Clínica Delgado y el Grupo AUNA.

En esta segunda fase, el concepto “Nuestra forma de cuidar” buscará asegurar que la información de los pacientes esté protegida, que los colaboradores comprendan su rol cómo embajadores y guardianes de la cultura, y que cada decisión diaria refleje los valores que sostienen la transformación. Esta fase **conecta el conocimiento con la motivación** y unificando el discurso en comportamientos visibles, tanto dentro como fuera de la Clínica Delgado y del Grupo AUNA. La resiliencia no solo es un valor declarado, sino un hilo emocional que atraviesa cada acción cultural. Nos permite convertir el cambio en oportunidad, el error en aprendizaje, y la incertidumbre en confianza colectiva

Tabla 11. Etapa DESIRE y KNOWLEDGE | Estrategia 3.1 y 3.2

FASE D y K - Deseo y Conocimiento					
Objetivo específico 3: Promover la construcción de confianza de los colaboradores, en especial entre el personal técnico y médico, mediante acciones comunicacionales que impulsen una cultura de manejo ético de la información y refuercen la importancia de la protección de datos.					
Estrategia 3.1	**Fomentar la motivación y apropiación del cambio cultural mediante la claridad en las acciones a seguir.**				
Indicador:	Porcentaje de colaboradores que comprenden cómo actuar en el manejo ético de los datos, medido a través de encuestas de percepción y participación.				
Acción	**Target**	**Canal y Frecuencia**	**Cómo**	**Mensaje**	**Responsable**
Campaña interactiva de e-cards generadas con IA	Todos los colaboradores de AUNA Lima	Correo interno + WhatsApp + Pantallas | Semanal	Frases motivacionales generadas con IA y personalizadas según perfil de colaborador, enviadas digitalmente	Nuestra forma de cuidar es fortalecer la confianza desde la resiliencia.	Gestión Humana y Comunicación Interna
Fondos de pantalla dinámicos personalizados por área	Personal asistencial, administrativo y técnico de Clínica Delgado AUNA.	Pantallas de descanso + mailing | Semanal	Creación de packs de fondos animados con frases y valores adaptados por área (enfermería, farmacia, administración)	Nuestra forma de cuidar se adapta con resiliencia a cada espacio donde actuamos.	Comunicación Interna + Área de TI
Landing interna gamificada sobre cultura organizacional	Todos los colaboradores de AUNA Lima	Intranet 'Crecer Contigo AUNA' | Permanente	Landing con recursos, trivias, retos y videos, con sistema de puntos por participación cultural.	Nuestra forma de cuidar crece con cada experiencia cultural compartida.	Comunicación Interna + Área de TI

Evaluación emocional interactiva con feedback automatizado	Todos los colaboradores de AUNA Lima	Google Forms + Intranet | Mensual	Encuesta gamificada que brinda retroalimentación visual inmediata sobre cultura, liderazgo y resiliencia	Nuestra forma de cuidar escucha, adapta y transforma con resiliencia emocional.	Gestión Humana y Comunicación Interna
Estrategia 3.2	**Entregar herramientas prácticas para la adopción del cambio, enfocándose en cómo cada colaborador puede actuar en la práctica.**				
Indicador:	Porcentaje de colaboradores que comprenden los valores institucionales y su relación con la resiliencia y la seguridad de la información.				
Acción	**Target**	**Canal y Frecuencia**	**Cómo**	**Mensaje**	**Responsable**
Microvideo animado: Nuestros valores en acción	Todos los colaboradores de AUNA Lima	Intranet "Crecer Contigo AUNA", correo y WhatsApp – mensual.	Serie animada de cápsulas de 1 minuto sobre cómo aplicar los valores en decisiones cotidianas	Nuestra forma de cuidar también enseña cómo vivir la resiliencia en lo cotidiano.	Comunicación Interna
Podcast interno: Historias de resiliencia y cambio	Todos los colaboradores de AUNA Lima	Spotify interno + Pantallas de TV internas + WhatsApp | Mensual	Podcast mensual con testimonios de colaboradores que vivieron la transformación cultural	Nuestra forma de cuidar es compartir cómo la resiliencia transformó nuestra historia.	Comunicación Interna + Experiencia + Marca
Simulador ético interactivo con casos reales	Todos los colaboradores de AUNA Lima	Intranet + tablets clínicas o administrativas | Trimestral	Juego interactivo de decisiones éticas en formato tipo quiz con resultados personalizados	Nuestra forma de cuidar guía decisiones difíciles con integridad y resiliencia cultural.	Gestión Humana + Área de TI + Comunicación Interna

Como parte del asesoramiento estratégico, se recomienda la implementación de la ISO 27001:2022 como una herramienta clave para asegurar la transformación cultural. Esta norma representa un marco técnico de gestión de la seguridad de la información, también se convertiría en una manifestación concreta de los valores institucionales, alineada con el concepto rector de la campaña "Nuestra forma de cuidar es proteger tu información".

Internamente, se promoverá la concientización continua del impacto positivo que generará esta nueva norma dando un aval a la protección de datos y se brindará una asesoría constante hacia los colaboradores sobre el correcto uso de esta normativa y el beneficio significativo que implica cumplirla, especialmente en activos críticos como el uso del software xHis, el manejo de historias clínicas y el resguardo de datos sensibles en farmacia.

Externamente, la implementación de esta certificación fortalecerá la reputación institucional, reconstruirá la confianza institucional y servirá como una ventaja competitiva por sobre el resto de los centros médicos a nivel nacional. Además de que se resaltará nuestra imagen como una institución comprometida con la seguridad de la información.

Su adopción impacta directamente en esta fase del modelo, específicamente en la etapa de Conocimiento, ya que su implementación y ejecución proporciona herramientas concretas, normas claras y acciones tangibles a los colaboradores que refuerzan un entorno de trabajo ético, confiable y colaborativo.

Tabla 12. Etapa DESIRE y KNOWLEDGE | Estrategia 4.1, 4.2 Y 4.3

FASE D y K - Deseo y Conocimiento
Objetivo específico 4: Recomendar la implementación de la norma ISO 27001:2022 como parte de una estrategia reputacional que refuerce la imagen institucional en torno a la seguridad y protección de datos.

Objetivo Específico 6 vinculado:	**Diseñar e implementar una estrategia de comunicación externa que informe a los públicos clave sobre los avances de la transformación cultural y el compromiso con la seguridad y protección de datos para fortalecer la confianza institucional.**				
Estrategia 4 .1	**Proponer la adopción de la ISO 27001:2022 al comité directivo y a las áreas clave como una herramienta de cambio cultural, mostrando cómo esta norma es clave para la seguridad de los datos**				
Indicadores	Número de presentaciones o reuniones realizadas con el comité directivo y áreas clave para sustentar la implementación de la norma ISO 27001:2022.				
	Decisión tomada sobre la implementación de la norma ISO 27001:2022				
Acción	**Target**	**Canal y Frecuencia**	**Cómo**	**Mensaje**	**Responsable**
Presentación formal al Comité Directivo sobre la ISO 27001:2022	Comité Directivo	Reunión presencial – Una vez	Presentación institucional de la norma con implicancias estratégicas para la confianza institucional	La ISO 27001:2022 es parte de nuestra forma de cuidar con integridad.	CEO + Directores + Gestión Humana + Seguridad TI
Reunión de sensibilización con Dirección General	Dirección General (Líderes, Comité Directivo y Dirección Médica)	Reunión virtual/presencial | Una vez	Charla sobre la importancia reputacional y legal de la norma con ejemplos aplicables	Nuestra forma de cuidar también protege los activos intangibles.	Dirección General + Legal + Comunicación Interna
Plan de comunicación estratégica sobre la implementación	Todos los colaboradores	Boletines internos, murales, WhatsApp | Semanal	Difusión segmentada sobre qué implica la ISO 27001:2022 y su conexión con la cultura de cuidado	La seguridad de la información es responsabilidad de todos.	Comunicación Interna

En caso de implementación, proponemos las siguientes estrategias (interna y externa):

Estrategia Interna					
Estrategia 4.2	**Promover la participación activa de los colaboradores en el proceso de implementación de la ISO 27001:2022.**				
Indicador:	**Porcentaje de colaboradores que comprenden los principios básicos de la norma ISO 27001:2022 y los vinculan con los valores institucionales.**				
Acción	**Target**	**Canal y Frecuencia**	**Cómo**	**Mensaje**	**Responsable**
Mensaje institucional de Jorge Planas - CEO sobre ISO 27001:2022	Todos los colaboradores de la Clínica Delgado	Video + Correo institucional – una vez	Explicación clara sobre la importancia de la norma y su impacto en la transformación cultural	Cuidar tus datos también es cuidarte.	CEO + Comunicación Interna
Actualización del sitio web institucional con la política del SGSI	Opinión pública, pacientes, entidades reguladoras	Web oficial – permanente	Publicación oficial del documento con accesibilidad directa desde la sección de privacidad y seguridad. Incluye resumen ejecutivo + PDF descargable	En Clínica Delgado protegemos tu información bajo los más altos estándares internacionales	Área Legal + Seguridad TI + Marca + Experiencia del Cliente + Comunicación Interna
Talleres 'ISO para todos'	Todos los colaboradores de la Clínica Delgado	Presencial o virtual | Trimestral	Sesiones formativas para conocer los puntos clave de la norma y resolver dudas reales	Conocer la norma es parte de nuestra evolución como organización.	Gestión Humana + Seguridad TI + Área Legal

Simulacros internos sobre situaciones de riesgo	Áreas críticas (historia clínica, farmacia, admisión)	In situ | Trimestral	Simulaciones con escenarios tipo “elige tu reacción” desarrolladas con IA en formato interactivo donde cada respuesta muestra consecuencias reales. Incluyen una retroalimentación.	Nuestra forma de cuidar también es saber adaptarnos frente a los errores y transformarlos en aprendizajes	Gestión Humana + Seguridad TI
Guía de buenas prácticas por perfil	Colaboradores por áreas críticas	PDF personalizado | Una vez	Documento práctico con recomendaciones según puesto sobre cómo cuidar los datos	Cada acción cuenta para construir confianza.	Comunicación Interna + Seguridad TI + Área Legal
Campaña visual interna sobre ISO y cultura	Todos los colaboradores de la Clínica Delgado	Murales, pantallas, WhatsApp | Permanente	Visuales que relacionen la ISO con cultura ética, responsabilidad y confianza	La resiliencia también es digital, ética y cultural.	Gestión Humana + Seguridad TI + Comunicación Interna + Área Legal
Evaluación digital de conocimientos sobre ISO 27001:2022	Todos los colaboradores de la Clínica Delgado	Intranet 'Crecer Contigo AUNA' – una vez al finalizar talleres	Autoevaluación interactiva en intranet. Los resultados generan un “perfil de confianza digital” por rol. El sistema genera resultados con un perfil de resiliencia digital y ofrece sugerencias de	Nuestra forma de cuidar es comprender que la resiliencia también protege la confianza.	Seguridad TI + Comunicación Interna + Área Legal + Experiencia

			mejora personalizadas.		
Estrategia Externa					
Estrategia 4.3	**Resaltar la ISO 27001:2022 como un diferenciador reputacional ante los stakeholders externos.**				
Indicador:	Porcentaje de stakeholders externos que reconocen la implementación de la norma ISO 27001:2022 como un factor de confianza y reputación institucional.				
Acción	**Target**	**Canal y Frecuencia**	**Cómo**	**Mensaje**	**Responsable**
Informe visual de impacto ISO 27001:2022 en experiencia del paciente	Stakeholders externos: pacientes, medios, aseguradoras	Sitio web, LinkedIn, YouTube | Bimestral	Diseño de infografía animada o video corto con testimonios y datos que explican cómo la ISO mejora la seguridad del paciente y la confianza institucional	La seguridad clínica también se construye con información protegida.	Marca + Comunicación Interna + Experiencia del Cliente
Elaboración de una Nota de Prensa sobre la ISO 27001:2022	Medios, opinión pública	Medios digitales y tradicionales | Una vez	Nota de prensa estratégica con enfoque de innovación, gestión de riesgos y reputación	Clínica Delgado marca un hito en la seguridad y confianza del sector salud.	Marca + Experiencia
Post institucional sobre implicancias de ISO 27001:2022 y cultura	Opinión pública, clientes actuales y potenciales, comunidad digital	Redes sociales + sitio web | Mensual	Contenido accesible sobre qué cambia en la gestión integrada de seguridad con la norma y por qué	Nos transformamos porque proteger la confianza importa.	Marca + Comunicación Interna + Experiencia

			importa para la confianza		
Campaña 'Confianza en acción'	Opinión pública, empresas del sector salud	Campaña multiplataforma | Trimestral	Campaña con mensajes concretos, breves y visuales que asocian ISO a confianza real	Nuestra forma de cuidar se refleja en cada decisión que genera confianza.	Marca + Comunicación Interna
Testimonios grabados del equipo sobre el impacto de la ISO 27001:2022	Seguidores en redes sociales y Comunidad Digital (TikTok, LinkedIn, YouTube)	Video testimonial TikTok + Reels | Mensual	Videos donde colaboradores relatan cómo cambió su percepción sobre cultura y datos	Nuestra forma de cuidar también se vive desde quienes hacen posible el cambio.	Marca + Comunicación Interna + Experiencia
Serie de publicaciones informativas: Necesitas saber esto sobre protección de datos	Pacientes, Comunidad Digital, Entes Reguladores	Carrusel educativo | Quincenal	Carrusel de tips visuales sobre protección de datos y cultura digital	La información que cuidas es la confianza que construyes.	Marca + Comunicación Interna + Legal

3.2.3 Fase 3. Habilidad y Refuerzo

Esta fase se enfoca en garantizar un cambio cultural mediante la puesta en práctica de este en la cotidianidad de los colaboradores teniendo como objetivo final un cambio sostenible. Aquí, la habilidad se refiere a la capacidad de los colaboradores para aplicar los valores institucionales ya concientizados en sus tareas diarias. El refuerzo, por su parte, implica implementar acciones cómo el acompañamiento y el reconocimiento para que la cultura sea sostenible en el tiempo.

En este contexto, se desarrollan estrategias que implican capacitaciones, dinámicas de liderazgo, campañas internas, sistemas de reconocimiento y espacios de escucha activa que permiten consolidar la transformación desde dentro. Esta fase está

directamente relacionada con el fortalecimiento de la marca empleadora y la recuperación de la reputación institucional: lo que se vive internamente se refleja externamente.

Uno de los ejes fundamentales de esta fase es la propuesta de institucionalizar un Comité de Cultura y Crisis que asuma un rol activo en el acompañamiento del cambio. Actualmente, el grupo AUNA cuenta con el Comité "Ámbito Perú", que revisa mensualmente situaciones críticas y activa protocolos según cada caso. Sin embargo, estos protocolos son principalmente reactivos y ad hoc, como ocurrió con el episodio mediático reciente.

Frente a ello, la propuesta busca consolidar un comité permanente y transversal en Clínica Delgado, conformado por líderes de diversas áreas, referentes culturales y voceros institucionales. Este comité no solo dará continuidad al cambio organizacional desde la cultura, sino que también asumirá un rol preventivo y estratégico ante posibles crisis internas o reputacionales, articulando acciones con los equipos de comunicación, experiencia y gestión humana.

Tabla 13. Etapa ABILITY y REINFORCEMENT | Estrategia 1.3, 1.4 y 1.5

Habilidad (Ability) y Refuerzo (Reinforcement)					
Objetivo específico 1: Diseñar e implementar un Plan de Comunicación Interna que refuerce los valores institucionales de la Clínica Delgado AUNA y promueva la resiliencia entre los colaboradores.					
Estrategia 1.3	**Activación de los valores en el Día a Día**				
Indicador:	Porcentaje de colaboradores que declaran sentirse capaces de aplicar los valores institucionales en su trabajo diario.				
Acción	**Target**	**Canal y Frecuencia**	**Cómo**	**Mensaje**	**Responsable**
Capacitaciones prácticas sobre ética, resiliencia y uso seguro de la información	Todos los colaboradores	Presencial o virtual | Trimestral	Talleres experienciales con realidad simulada y dilemas éticos en formato interactivo. Incluye desafíos grupales	Nuestra forma de cuidar también es elegir lo correcto, incluso cuando es difícil.	Gestión Humana + Comunicación Interna

			gamificados y reflexión final.		
Mentorías cruzadas y dinámicas de cambio de roles entre áreas	Colaboradores asistenciales y técnicos.	Presencial – Bimensual	Dinámicas interáreas con acompañamiento guiado, observación y feedback.	Nuestra forma de cuidar también es aprender del otro.	Gestión Humana + Comunicación Interna + Facilitadores Externos
Mini cápsulas de storytelling: 'Vivir los valores'	Todos los colaboradores	Pantallas internas + WhatsApp | Mensual	Cápsulas audiovisuales producidas en formato tipo 'historias reales' con enfoque emocional y cierre tipo call to action cultural.	Nuestra forma de cuidar se cuenta con historias que inspiran a actuar.	Comunicación Interna
Talleres de resolución de conflictos con enfoque empático	Líderes y mandos intermedios	Presencial | Trimestral	Simuladores virtuales de toma de decisiones con feedback inmediato. Se usan casos de conflicto ético reales de la organización.	Nuestra forma de cuidar es transformar los conflictos en oportunidades culturales.	Facilitadores externos + Comunicación Interna
Estrategia 1.4	**Consolidar el cambio cultural mediante acciones de seguimiento, escucha y reconocimiento que fortalezcan su integración en la identidad institucional.**				
Indicador:	% de colaboradores que perciben continuidad, coherencia y alineación entre los valores institucionales y las prácticas culturales después de 6 meses de implementación.				
Acción	**Target**	**Canal y Frecuencia**	**Cómo**	**Mensaje**	**Responsable**
Reconocimiento a Embajadores Culturales por áreas	Colaboradores destacados	Evento interno + Boletín | Trimestral	Reconocimiento en formato video reel proyectado en eventos internos. Incluye carta de	Nuestra forma de cuidar es visibilizar a quienes ponen en práctica	CEO + Gestión Humana + Comunicación Interna

			agradecimiento simbólica del CEO.	nuestros valores.	
Encuesta de percepción cultural con análisis de IA por área	Todos los colaboradores	Google Forms + Reporte interno | Semestral	Evaluación anónima con análisis automático de patrones culturales, percepción ética y confianza interna.	Nuestra forma de cuidar escucha con inteligencia para actuar mejor.	Gestión Humana + TI + Comunicación Interna
Bot inteligente para sugerencias culturales y alertas de mejora	Todos los colaboradores	Chat interno + buzón digital en la Intranet permanente | Permanente	Bot que se encuentra en la Intranet, clasifica y deriva comentarios culturales a responsables, con seguimiento visual.	Nuestra forma de cuidar responde con inteligencia colectiva.	TI + Comunicación Interna + Cultura
Estrategia 1.5	**Formar un comité interno con líderes y referentes culturales para acompañar la transformación organizacional y activar protocolos ante incidentes internos o reputacionales.**				
Indicadores:	Porcentaje de cumplimiento del cronograma de conformación del comité.				
	Número de reuniones realizadas vs planificadas.				
	Porcentaje de colaboradores que identifican al comité como referente cultural.				
	Tiempo de respuesta y efectividad ante activación del protocolo de crisis.				
Acción	**Target**	**Canal y Frecuencia**	**Cómo**	**Mensaje**	**Responsable**
Convocatoria abierta para conformar el Comité de Cultura y Crisis	Líderes, referentes culturales y representantes de áreas estratégicas	Convocatoria interna vía mailing + intranet | Una vez	Convocatoria con criterios claros. Postulación voluntaria y selección según compromiso cultural.	Tú puedes ser parte del cambio cultural. Postula al Comité.	Gestión Humana + Comité Ámbito Perú + Comunicación Interna

Sesión de instalación y co-creación del propósito del comité	Miembros seleccionados del comité	Sesión presencial + grabación | Una vez	Dinámica colaborativa para definir el propósito, los valores que guían al comité y su plan de acción. Se graba un manifiesto cultural.	Nuestra forma de cuidar se define en conjunto, desde el propósito.	Gestión Humana + Comité Ámbito Perú + Comunicación + Experiencia
Reuniones mensuales estructuradas con foco en prevención cultural	Miembros activos del comité	Reuniones mensuales presenciales o virtuales	Sesiones con agenda definida que incluyen revisión de alertas, campañas preventivas y seguimiento de temas culturales.	Nos reunimos para sostener el cambio y construir confianza con coherencia.	Gestión Humana + Ámbito Perú + Comité de Cultura y Crisis
Difusión visual de los integrantes del comité en canales internos	Todos los colaboradores	Intranet, pantallas, redes internas | Bimestral	Publicación visual de los integrantes con foto, rol, frase cultural y contacto.	Conoce a los líderes que impulsan el cambio desde nuestros valores.	Comunicación Interna
Activación de protocolo ante incidentes éticos o reputacionales	Comité de Cultura y Crisis + líderes involucrados	Activación inmediata según caso + protocolo difundido	Aplicación del protocolo por el comité en coordinación con líderes. Registro documentado del proceso.	Nuestra forma de cuidar también actúa cuando más se necesita.	Comité de Cultura y Crisis + Dirección General + Comunicación Interna + Marca
Comunicación del aprendizaje institucional luego de cada activación	Toda la organización (colaboradores y dirección)	Difusión en intranet y reunión de cultura | Trimestral	El comité comparte aprendizajes clave del caso, fortalezas culturales identificadas y oportunidades de mejora.	Convertimos cada crisis en una oportunidad para cuidar mejor.	Comité de Cultura y Crisis + Dirección General + Comunicación Interna + Marca

Tabla 14. Etapa ABILITY y REINFORCEMENT | Estrategia 5.1, 5.2 y 5.3

Habilidad (Ability) y Refuerzo (Reinforcement)					
Objetivo específico 5: Contribuir a la recuperación de la reputación institucional y al posicionamiento de la Clínica Delgado como una marca empleadora sólida, coherente y humana.					
Estrategia 5.1	**Visibilizar la cultura organizacional y las acciones de mejora desde los propios colaboradores, fortaleciendo el orgullo de pertenencia y proyectando una imagen institucional positiva hacia el talento externo.**				
Indicadores:	% de colaboradores que comparten contenidos sobre cultura institucional y				
	% de interacciones positivas en publicaciones de marca empleadora.				
Acción	**Target**	**Canal y Frecuencia**	**Cómo**	**Mensaje**	**Responsable**
Campaña interna 'Esto es lo que somos'	Colaboradores actuales y nuevos ingresos del Grupo AUNA	Intranet, mailing y WhatsApp interno | Mensual	Piezas con testimonios, frases y microvideos sobre cómo vivimos los valores desde lo cotidiano.	Nuestra forma de cuidar también se cuenta con orgullo desde lo que somos cada día.	Comunicación Interna + Comité de Cultura y Crisis
Activaciones por día del colaborador / efemérides culturales	Colaboradores actuales de la Clínica Delgado / Grupo AUNA	Reuniones presenciales y virtuales | Según calendario anual	Intervenciones sorpresa de líderes culturales en reuniones para compartir aprendizajes y activar el mensaje 'Nuestra forma de cuidar'.	Nuestra forma de cuidar se transmite cuando lideramos con cercanía.	Comunicación Interna + Gestión Humana + CEO
Activación del hashtag #OrgulloDelgado en canales digitales	Comunidad digital	Redes sociales Permanente	Promoción de contenido generado por los colaboradores con respuestas visibles, videos y tono cercano para amplificar el sentido de	Nuestra forma de cuidar también se comparte con orgullo.	Comunicación Interna + Marca + Gestión Humana + Experiencia

			pertenencia.		
Participación en ferias laborales y universitarias	Potenciales Talentos externo	Ferias presenciales en universidades + publicaciones | Trimestral	Activaciones con branding cultural, voceros internos, testimonios, y espacios interactivos que muestren cómo es 'Nuestra forma de cuidar' desde adentro.	Nuestra forma de cuidar también inspira a quienes buscan crecer con propósito.	Marca + Gestión Humana + Comunicación Interna + Comité de Cultura
Estrategia 5.2	**Convertir a los embajadores culturales en protagonistas de la marca empleadora.**				
Indicadores:	% de contenido institucional protagonizado por colaboradores				
	nivel de recordación de marca empleadora en mediciones internas o externas.				
Acción	**Target**	**Canal y Frecuencia**	**Cómo**	**Mensaje**	**Responsable**
Serie de entrevistas 'Soy parte del cambio'	Talento externo, aliados, y talento potencial	YouTube, LinkedIn, Instagram Mensual	Videos breves donde embajadores comparten cómo cuidan la cultura en sus decisiones diarias.	Nuestra forma de cuidar se lidera desde quienes construyen el cambio con acciones reales.	Comunicación Interna + Marca + Gestión Humana + Marketing
Newsletter 'Desde adentro'	Aliados estratégicos y comunidad educativa	Correo + sitio web | Trimestral	Newsletter con historias de resiliencia, testimonios de embajadores y avances en clima laboral.	Nuestra forma de cuidar también se vive desde adentro con propósito y pertenencia.	Comunicación Interna + Gestión Humana
Publicación en redes de experiencias culturales con	Opinión pública	TikTok, Instagram | Mensual	Contenido visual donde pacientes o	Nuestra forma de cuidar	Comunicación Interna + Marca +

pacientes			familiares destacan cómo fueron cuidados desde la cultura interna.	también es la razón por la que otros nos recuerdan.	Gestión Humana + Experiencia
Filtro Realidad Aumentada: Activa tu valor: filtro de cultura aumentada	Talento joven, comunidad digital y colaboradores activos	Instagram, TikTok | Bimestral	Filtro interactivo en redes donde los colaboradores comparten frases de cultura que los representen. La IA genera visuales animados como tatuajes temporales con su valor cultural.	Nuestra forma de cuidar se muestra cuando lo que creemos se vuelve parte de quienes somos.	Marca + Comunicación Interna + Marketing + Agencia Creativa
Cultura que inspira: presencia en Universidades	Comunidad académica y jóvenes profesionales	Ferias, charlas, redes y eventos | Semestral	Participación en ferias y eventos con voceros embajadores, cápsulas sobre cultura interna y espacios de conversación real sobre cómo es trabajar desde nuestros valores.	Nuestra forma de cuidar también inspira a quienes buscan crecer con propósito.	Marca + Gestión Humana + Comunicación Interna + Comité de Cultura

3.2.4 Fase 4: Comunicación Externa y Confianza

Una vez consolidada la transformación cultural interna mediante el fortalecimiento de habilidades, la incorporación de valores compartidos y el afianzamiento de mecanismos de escucha activa, el siguiente paso consiste en proyectar dicho cambio hacia los públicos externos.

El tránsito de la Fase 3 a la Fase 4 constituye una evolución natural dentro del proceso de cambio organizacional: primero se interioriza la cultura para luego

comunicarla de manera coherente. En este punto culmina el plan de comunicación integral, y la comunicación externa asume un rol estratégico en la recuperación de la confianza institucional, el fortalecimiento del cumplimiento normativo y el posicionamiento de la Clínica Delgado y del Grupo AUNA como organizaciones confiables, humanas y resilientes.

Esta fase tiene como propósito principal comunicar con transparencia los avances alcanzados, construyendo una narrativa externa que refleje el proceso de transformación vivido internamente. Se busca trasladar el esfuerzo cultural de los colaboradores hacia los pacientes, los aliados estratégicos, los medios de comunicación y las autoridades, con el fin de generar confianza, legitimidad y consolidación reputacional.

Cabe señalar que esta fase no se encuentra contemplada en el modelo ADKAR original. Sin embargo, su incorporación en este plan responde a la necesidad de integrar una visión estratégica de la comunicación que permita cerrar el ciclo del cambio organizacional de manera coherente. Esta ampliación metodológica busca alinear los mensajes dirigidos a todos los grupos de interés con los nuevos valores y compromisos asumidos por la organización.

Tabla 15. Etapa Comunicación Externa y Confianza | Estrategia 6.1 y 6.2

Comunicación Externa y Confianza					
Objetivo específico 6: Diseñar e implementar una estrategia de comunicación externa que informe a los públicos clave sobre los avances de la transformación cultural y el compromiso con la seguridad y protección de datos para fortalecer la confianza institucional.					
Estrategia 6 .1	**Generar, publicar y gestionar contenidos digitales alineados a la transformación cultural**				
Indicador:	% de nuestros principales stakeholders que perciben a la organización como confiable y transparente.				
Acción	**Target**	**Canal y Frecuencia**	**Cómo**	**Mensaje**	**Responsable**

Publicación de un artículo de opinión del CEO en medios especializados	Stakeholders externos, opinión pública	Medios especializados (Gestión, Semana Económica)- Una vez cada semestre	Columna escrita por el CEO con visión sobre resiliencia organizacional y cultura ética, vinculada a la transformación digital.	Nuestra forma de cuidar también se lidera con voz propia y coherente.	CEO + Comunicación Interna + Experiencia + Marca
Serie de microvideos con voceros internos sobre valores institucionales	Aliados estratégicos, comunidad digital	LinkedIn, Instagram, pantallas – Bimensual	Serie de cápsulas tipo testimonio con embajadores culturales compartiendo su experiencia desde los valores.	Nuestra forma de cuidar también se vive desde quienes la representan.	Marca + Experiencia + Comunicación Interna + Gestión Humana
Informe público trimestral de avances culturales y reputacionales	Stakeholders institucionales, medios, pacientes	Web, mailing, prensa – Trimestral	Elaboración de una infografía oficial publicada y compartida	Mostramos avances reales y medibles de nuestra cultura organizacional	Experiencia + Marca
Webinar abierto 'Transformar para cuidar mejor'	Pacientes, aliados, medios especializados	Streaming y redes sociales | Una vez	Conversatorio abierto con representantes de SUSALUD en un espacio público digital sobre cómo se recupera la confianza con coherencia.	Nuestra forma de cuidar también se transforma en un compromiso en el sector.	Experiencia + Marca + Cumplimiento/Legal + Dirección General + SU SALUD
Campaña visual 'Vivir nuestros valores' con embajadores culturales	Comunidad digital externa	Pantallas, RRSS y mailing | Bimestral	Diseño de piezas visuales con frases culturales reales, estilo manifiesto digital, compartido en multicanales.	Nuestra forma de cuidar también se celebra cuando se vuelve parte de lo que compartimos.	Comunicación Interna + Marca + Gestión Humana

Estrategia 6.2	**Gestionar campañas de confianza y resiliencia para fortalecer el vínculo emocional y reputacional con pacientes, aliados estratégicos y la opinión pública.**				
Indicador:	% de stakeholders que perciben a la Clínica Delgado como una organización transparente, humana y resiliente.				
Acción	**Target**	**Canal y Frecuencia**	**Cómo**	**Mensaje**	**Responsable**
Conferencia con el CEO o Director Médico sobre la protección de datos	Medios, líderes de opinión, pacientes, comunidad médica y entes reguladores.	Evento presencial + grabado | Semestral	Diálogo en vivo con autoridades sobre ética, confidencialidad y cultura. compartida en redes.	Nuestra forma de cuidar también se refleja en cómo protegemos lo que más importa.	CEO + Dirección Médica + Comunicación Interna + Marca + Experiencia
Campaña digital "Nuestra promesa es recuperar tu confianza'	Pacientes, seguidores en RRSS, comunidad externa	RRSS y página web – Campaña trimestral	Diseño de piezas gráficas o audiovisuales con testimonios reales, citas del CEO y mensajes de resiliencia institucional.	Nuestra forma de cuidar es reconstruir la confianza desde la verdad	Experiencia del cliente + Comunicación Interna + Marca
Vinilos, señalética cultural y tablets interactivas en zonas visibles para pacientes.	Pacientes y visitantes a la clínica	Instalaciones físicas y Digitales | Permanente	Instalación de frases culturales en salas de espera y zonas de tránsito + Tablets con minijuegos educativos sobre: Derechos del paciente, cuidado de datos personales y valores AUNA (empatía, respeto, resiliencia).	Esta también es tu clínica. Vivamos nuestra cultura. Aprendamos juntos sobre lo que nos une.	Experiencia del cliente + Comunicación Interna + Marca
Capacitación al Área de Soporte al Paciente para que	Pacientes y usuarios digitales	Presencial | Trimestral	Sesiones con enfoque práctico para	Nuestra forma de cuidar	Experiencia del cliente + Comunicaci

puedan alinear el mensaje cultural			explicar cómo transmitir la cultura institucional en la atención	empieza con cada interacción humana.	ón Interna + Marca
Mensajes culturales en comunicaciones masivas (citas, web, folletos)	Pacientes y usuarios digitales	Múltiples canales – Permanente	Inclusión de mensajes cortos con frases como: Nuestra forma de cuidar empieza en cada detalle.	La confianza también se cuida con cada detalle.	Experiencia del cliente + Comunicación Interna + Marca + Soporte al Paciente
Implementación de un chatbot y buzón digital para consultas y sugerencias	Pacientes y usuarios digitales	Web institucional + RRSS + WhatsApp | Permanente	Activación de chatbot automatizado y buzón interactivo para que pacientes puedan dejar dudas, sugerencias o inquietudes vinculadas a privacidad y experiencia clínica.	Escuchamos tus dudas, protegemos tu experiencia.	Experiencia del cliente + Comunicación Interna + Marca + Tecnología

Tabla 16. Etapa Comunicación Externa y Confianza | Estrategia 7.1 y 7.2

Comunicación Externa y Confianza	
Objetivo específico 7: Reforzar, a través de acciones comunicacionales, el cumplimiento normativo y la transparencia institucional, fortaleciendo la relación con entes reguladores (SUSALUD, MINSA, MINJUSDH) y otros actores clave del entorno mediante mensajes alineados con los valores de confianza y responsabilidad.	
Estrategia 7.1	**Fortalecer relaciones institucionales mediante alianzas estratégicas para difundir buenas prácticas y compromisos éticos.**
Indicador:	Porcentaje de stakeholders institucionales que participan activamente en la difusión de buenas prácticas vinculadas a la transformación cultural.
	Número de convenios institucionales firmados con compromisos explícitos de difusión cultural y ética organizacional

Acción	Target	Canal y Frecuencia	Cómo	Mensaje	Responsable
Establecimiento de convenios institucionales para promover cultura organizacional resiliente, ética y centrada en el cuidado	Universidades, colegios profesionales, sector salud, ONGs aliadas	Reuniones institucionales | Bimensual	Acercamientos formales y foros de diálogo para generar compromisos institucionales de difusión conjunta sobre ética y cultura.	Construimos confianza desde alianzas que también sostienen nuestra capacidad de adaptarnos y mejorar	Dirección Médica + Marca + Comunicación Interna
Newsletter "Transformación en marcha"	Stakeholders institucionales, comunidad médica y reguladores	Newsletter, mailing, web institucional | Trimestral	Creación y envío de una newsletter que comparta avances en transformación institucional, resiliencia, protección de datos y transparencia. Se incluye una sección de 'Historias de resiliencia institucional' con aprendizajes clave de procesos	Nuestra forma de cuidar también se refleja en cómo aprendemos, resistimos y salimos fortalecidos	Experiencia + Marca + Cumplimiento Legal + Normativo
Participación activa en foros y conversatorios sobre ética, cultura y transformación	Comunidad académica, prensa especializada, entes reguladores	Eventos presenciales y webinars estratégicos | Semestral	Organización y participación de paneles en conjunto con actores clave (como MINSA o Ministerio de Justicia) sobre prácticas éticas, seguridad de datos y cultura institucional. Se comparte cómo institucionalizamos la	Transformar con otros nos permite construir una cultura resiliente, colectiva y confiable.	CEO / Dirección Médica / Comité de Cultura y Crisis + Experiencia + Marca

			resiliencia como principio organizacional.		
Estrategia 7.2	**Consolidar la reputación institucional de la Clínica Delgado a través de una narrativa de mejora continua y compromiso público.**				
Indicador:	Porcentaje de Clientes los cuales después de los 6 primeros meses aún tienen presente el compromiso de la Clínica Delgado				
	Porcentaje de stakeholders institucionales que reconocen públicamente los esfuerzos de mejora en transparencia y cumplimiento normativo.				
	Número de colaboraciones institucionales establecidas para difusión de buenas prácticas.				
Acción	**Target**	**Canal y Frecuencia**	**Cómo**	**Mensaje**	**Responsable**
Actualización periódica de avances post-incidente	Opinión pública, reguladores, medios	Web, mailing, redes sociales | Mensual	Boletines 'Clínica Delgado en transformación' con logros, aprendizajes, indicadores y testimonios.	Nuestra transformación también se construye con hechos y resultados.	Comunicación Interna + Calidad + Dirección General
Campaña educativa y gamificada en redes sobre cultura ética	Comunidad digital, pacientes, público externo	Instagram, TikTok, Twitter, Facebook | Publicaciones semanales	Diseño de contenidos lúdicos y visuales que eduquen sobre valores, protección de datos y atención ética.	Nuestra forma de cuidar también se enseña, se juega y se vive desde el respeto.	Comité de Cultura y Crisis + Marca + Experiencia
Vocería en medios tradicionales	Opinión pública nacional	Entrevistas en TV, radio, medios escritos | Trimestral	Voceros clave (CEO, Director Médico) explican cómo se aprende de los errores, se mejora y se comunica con empatía.	Aprendemos y mejoramos porque nos importa cómo nos miran y cómo respondemos	CEO + Comité de Crisis + Relaciones Institucionales
Auditorías colaborativas con SUSALUD,	SUSALUD, MINSA, aseguradoras,	Cartas, reuniones presenciales |	Presentación de medidas y planes en	Promovemos el diálogo transparente	Dirección General + Dirección

MINSA, Defensoría del Pueblo y reguladores	Defensoría del Pueblo, empresas relacionadas.	Trimestral	colaboración con reguladores, con tono propositivo y transparente.	y colaborativo con quienes nos regulan.	Médica + Marca + Comunicación Interna
Campaña con influencers sobre derechos del paciente y familia	Medios masivos, opinión pública	RRSS y medios aliados | 1 vez por mes	Contenido emocional y educativo sobre cuidado y derechos, acompañado de vocerías y microvideos reales.	Cambiamos para que confíes en nosotros	. Comité de cultura + experiencia+ marca
Difusión de compromisos con la Ley de Protección de Datos	Medios de comunicación, entes reguladores, stakeholders	Nota de prensa - Una vez	Lanzamiento público de compromisos éticos en torno a la privacidad con citas de líderes institucionales.	Reafirmamos nuestro compromiso con la privacidad y el respeto por las personas.	Comunicación Interna + Marca + Experiencia
Podcast: Lo que aprendimos	Pacientes, aliados, comunidad digital y medios	Spotify, Apple Podcast, Web | Mensual	Episodios con voceros institucionales, médicos y líderes compartiendo aprendizajes, avances y visión de futuro después de incidentes.	Nuestra forma de cuidar también es hablar con transparencia sobre cómo aprendemos y evolucionamos.	Comunicación Interna + Dirección Médica + Marca
Radar de confianza en tiempo real	Pacientes, usuarios digitales, reguladores (SUSALUD, MINSA), comunidad externa e interna	Permanente (actualización mensual o quincenal) | Web institucional, APP MI Auna, WhatsApp	Plataforma digital o dashboard interno que recolecte, procese y visualice indicadores clave (encuestas breves, buzones digitales, reacciones a	Escuchar también es cuidar. Confiamos en ti para seguir mejorando.	Comunicación Interna + Tecnología + Comité de Cultura + Marca + Dirección General

			campañas).		

3.3 Medición de resultados.

Para una medición de resultados acertada, se deberá evaluar que estos demuestran si los mensajes, acciones y estrategias de comunicación propuestas contribuyen de manera activa y efectiva a la recuperación de la reputación y confianza institucional. Asimismo, busca identificar si el proceso ha generado cambios culturales positivos y sostenibles, tanto a nivel interno como en la percepción de los públicos externos.

Para ello, se han definido indicadores específicos por objetivos, acompañadores de herramientas de medición y una frecuencia estimada de evaluación. Estas herramientas han sido seleccionadas en función a la naturaleza de cada acción planteada en las estrategias.

Cabe señalar que en esta sección se presenta una visión general de dichas herramientas, ya que cada acción debe contar con su propio instrumento de evaluación para facilitar una integración coherente al proceso de seguimiento y mejora continua.

Tabla 17. Medición de resultados

Objetivos Específicos		Estrategia de comunicación	Indicadores	Herramientas de medición	Frecuencia
1	Diseñar e implementar un plan de comunicación interna que acompañe el proceso de transformación cultural basado en el modelo ADKAR, promoviendo la resiliencia organizacional y reforzando el	**1.1** Activar el rol de los líderes como agentes de cambio, promoviendo la resiliencia y los valores institucionales.	Porcentaje de líderes que participan activamente en espacios de formación y reconocen su rol como agentes de cambio en la transformación cultural.	Entrevistas semiestructuradas o focus groups	Bimestral
				Encuestas anónimas a los colaboradores	Bimestral

	compromiso de los colaboradores.				
		1.2 Sensibilización a los colaboradores sobre la importancia del cambio cultural, la confianza organizacional y la resiliencia como base de una nueva cultura interna.	Porcentaje de colaboradores que reconocen los valores institucionales y asocian la resiliencia con ética, confianza y el respeto por la información del paciente.	Encuesta breve al finalizar la campaña vía Google Forms para medir recordación de valores y vínculo con la resiliencia.	Trimestral
				Registro de asistencia al Live + encuesta de retroalimentación	Una vez
		1.3 Activación de los valores en el Día a Día	Porcentaje de colaboradores que declaran sentirse capaces de aplicar los valores institucionales en su trabajo diario.	Encuesta post-capacitación sobre ética, resiliencia y uso seguro de la información	Trimestral
				Registro de participación + focus group por áreas sobre Mentorías Cruzadas	Bimensual

				Registro de sugerencias y menciones de las sesiones de retroalimentación + análisis cualitativo de menciones a valores	Mensual
		1.4 Consolidar el cambio cultural mediante acciones de seguimiento, escucha y reconocimiento que fortalezcan su integración en la identidad institucional.	% de colaboradores que perciben continuidad, coherencia y alineación entre los valores institucionales y las prácticas culturales después de 6 meses de implementación.	Validación por el equipo de Gestión Humana la encuesta Cultural + testeo piloto antes de envío general	Una vez
				Análisis de resultados en Google Forms o plataforma interna + presentación de hallazgos de la encuesta de cultura	Semestral
				Registro de colaboradores reconocidos cómo embajadores + criterios de selección y difusión en boletines	Trimestral
		1.5 Formar un comité interno con líderes y referentes culturales para	Porcentaje de cumplimiento del cronograma de conformación del comité.	Registro de convocatoria y lista oficial de miembros confirmados	Una vez

		acompañar la transformación organizacional y activar protocolos ante incidentes internos o reputacionales	Número de reuniones realizadas vs planificadas.	Actas de reuniones + control de asistencia y acuerdos	Mensual
			Porcentaje de colaboradores que identifican al comité como referente cultural.	Encuestas anónimas sobre reconocimiento y confianza hacia el comité.	Semestral
			Tiempo de respuesta y efectividad ante activación del protocolo de crisis.	Informe de evaluación post ejercicio (tiempo de respuesta, coordinación y efectividad)	Trimestral
2.	Elaborar un manual de liderazgo que oriente a los líderes en su rol como agentes de cambio, facilitando su apropiación de los valores institucionales y promoviendo una cultura coherente con el modelo ADKAR.	**2.1** Construcción colaborativa del Manual de Liderazgo	Número de líderes que participaron en la co-creación del manual y validaron su contenido final.	Registro de participación en co-creación y validación de manual	Una vez
				Encuesta post-validación + registro de comentarios y modificaciones finales	Una vez
		2.2 Implementación y apropiación del Manual de Liderazgo	Porcentaje de líderes que aplican herramientas del manual y participan activamente en acciones de refuerzo mensual.	Lista de entrega + acta del evento o confirmación digital de recibido	Una vez
				Registro de respuestas mensuales + análisis de evolución individual y general	Mensual
				Registro de líderes reconocidos + criterios de selección	Trimestral

				evaluados por comité interno	
				Encuestas anónimas a los colaboradores sobre la percepción de liderazgo en sus áreas.	Trimestral
3.	Promover la construcción de confianza de los colaboradores, en especial entre el personal técnico y asistencial, mediante acciones comunicacionales que impulsen una cultura de manejo ético de la información y refuercen la importancia de la protección de datos.	3.1 Fomentar la motivación y apropiación del cambio cultural mediante la claridad en las acciones a seguir.	Porcentaje de colaboradores que comprenden cómo actuar en el manejo ético de los datos, medido a través de encuestas de percepción y participación.	Registro de participación en simuladores + encuesta de comprensión posterior (tipo test breve)	Mensual
				Encuesta semestral de percepción + revisión del nivel de apertura de los correos internos	Semestral
		3.2 Entregar herramientas prácticas para la adopción del cambio, enfocándose en cómo cada colaborador puede actuar en la práctica.	Porcentaje de colaboradores que comprenden los valores institucionales y su relación con la resiliencia y la seguridad de la información.	Número de visualizaciones en los contenidos audiovisuales + encuesta bimestral de comprensión de valores, resiliencia y seguridad de la información	Mensual
				Registro de visualización de cápsulas y participación + test breve de retención	Bimensual
				Confirmación de recepción de kit digital para líderes + retroalimentación	Una vez

				cualitativa en focus group	
4.	Recomendar la implementación de la norma ISO 27001:2022 como parte de una estrategia reputacional que refuerce la imagen institucional en torno a la seguridad y protección de datos.	4.1 Proponer la adopción de la ISO 27001:2022 al comité directivo y a las áreas clave como una herramienta de cambio cultural, mostrando cómo esta norma es clave para la seguridad de los datos	Número de presentaciones o reuniones realizadas con el comité directivo y áreas clave para sustentar la implementación de la norma ISO 27001:2022.	Acta de reunión con evidencia de presentación y conclusiones acordadas	Una vez
			Decisión tomada sobre la implementación de la norma ISO 27001:2022	Registro de envíos + encuesta de percepción trimestral sobre comprensión de la norma	Mensual
		4.2 Promover la participación de los colaboradores en el proceso de implementación de la ISO 27001:2022	Porcentaje de colaboradores que comprenden los principios básicos de la norma ISO 27001:2022 y los vinculan con los valores institucionales.	Tasa de apertura del correo + encuestas de percepción sobre claridad y vínculo con valores institucionales	Una vez
				Métricas de clics y descargas del documento + validación de lectura (checkbox o quiz breve en intranet)	Mensual
				Registro de visualizaciones + encuesta de retención de conceptos al cierre del trimestre	Mensual

		4.3 Resaltar la ISO 27001:2022 como un diferenciador reputacional ante los stakeholders externos.	Porcentaje de stakeholders externos que reconocen la implementación de la norma ISO 27001:2022 como un factor de confianza y reputación institucional.	Métricas de engagement en LinkedIn + monitoreo de menciones en medios externos	Mensual
				Número de visualizaciones + comentarios y clics en cada publicación (por publicación en Meta Ads)	2 veces al mes
				Cobertura obtenida + monitoreo de prensa con análisis de tono y aparición del mensaje clave	Una vez
5.	Contribuir a la recuperación de la reputación institucional y al posicionamiento de la Clínica Delgado como una marca empleadora sólida, coherente y humana.	5.1 Visibilizar la cultura organizacional y las acciones de mejora desde los propios colaboradores, fortaleciendo el orgullo de pertenencia y proyectando una imagen institucional positiva hacia el talento externo.	% de colaboradores que comparten contenidos sobre cultura institucional	Seguimiento de visualizaciones internas + encuesta rápida de percepción vía Forms	Mensual
				Registro de asistencia + reporte fotográfico y participación en encuestas postevento	Según calendario institucional (mensual o bimestral)
			% de interacciones positivas en publicaciones de marca empleadora.	Recuento mensual de publicaciones con el hashtag + análisis de engagement (likes, shares, comentarios)	Permanente

		5.2 Convertir a los embajadores culturales en protagonistas de la marca empleadora.	% de contenido institucional protagonizado por colaboradores	Métricas de visualización en + encuestas de retroalimentación en redes internas	Mensual
				Alcance, interacciones y comentarios en TikTok, LinkedIn, Instagram (engagement rate)	Mensual
			nivel de recordación de marca empleadora en mediciones internas o externas.	Tasa de apertura del newsletter + encuesta corta de satisfacción e identificación con los temas	Trimestral
				Registro de participación + encuesta institucional sobre reconocimiento de colaboradores como referentes	Trimestral
				Tasa de apertura del newsletter + encuesta corta de satisfacción e identificación con los temas	Trimestral
6.	Diseñar e implementar una estrategia de comunicación externa que informe a los públicos clave sobre los avances de la transformación cultural y el	6.1 Generar, publicar y gestionar contenidos digitales alineados a la transformación cultural	% de nuestros principales stakeholders que perciben a la organización como confiable y transparente.	Monitoreo de prensa: cantidad de republicaciones + análisis de tono	Trimestral
				Registro de asistencia al webinar con SUSALUD + encuesta post-	Una vez

	compromiso con la seguridad y protección de datos para fortalecer la confianza institucional.			evento de percepción y utilidad	
				Registro de accesos al documento en la web institucional sobre informe público con avances culturales y reputacionales + feedback vía encuesta	Trimestral
		6.2 Gestionar campañas de confianza y resiliencia para fortalecer el vínculo emocional y reputacional con pacientes, aliados estratégicos y la opinión pública.	% de stakeholders que perciben a la Clínica Delgado como una organización transparente, humana y resiliente.	Métricas de engagement en redes sociales (alcance, comentarios, clics) + análisis semántico de reacciones	Trimestral
				Revisión fotográfica mensual de los viniles + encuesta breve a pacientes sobre claridad de mensajes visuales	Mensual
7.	Reforzar, a través de acciones comunicacionales, el cumplimiento normativo y la transparencia institucional, fortaleciendo la relación con entes reguladores (SUSALUD, MINSA, MINJUSDH) y otros actores clave del entorno mediante mensajes alineados con los	7.1 Fortalecer relaciones institucionales mediante alianzas estratégicas para difundir buenas prácticas y compromisos éticos.	Porcentaje de stakeholders institucionales que participan activamente en la difusión de buenas prácticas vinculadas a la transformación cultural.	Métricas de apertura y clics del boletín + encuesta de percepción en aliados estratégicos	Trimestral
			Número de convenios institucionales firmados con compromisos explícitos de difusión cultural y	Registro formal de convenios firmados + actas de acuerdos con compromisos explícitos	Bimestral

	valores de confianza y responsabilidad.		ética organizacional		
		7.2 Consolidar la reputación institucional de la Clínica Delgado a través de una narrativa de mejora continua y compromiso público.	Porcentaje de Clientes los cuales después de los 6 primeros meses aún tienen presente el compromiso de la Clínica Delgado	Evaluación de NPS (Net Promoter Score) con preguntas específicas sobre percepción de confianza y mejora institucional.	Trimestral
				Encuesta de seguimiento a pacientes frecuentes o recurrentes.	Mensual
			Porcentaje de stakeholders institucionales que reconocen públicamente los esfuerzos de mejora en transparencia y cumplimiento normativo.	Monitoreo de medios y redes sociales.	Mensual
				Encuestas de percepción institucional externas dirigidas a entes reguladores y aliados clave.	Semestral
			Número de colaboraciones institucionales establecidas para difusión de buenas prácticas.	Tabla de control interno con fecha, institución aliada, tipo de colaboración, objetivo y responsable.	Mensual
				Actas de reuniones o evidencias formales de las colaboraciones para difundir buenas prácticas.	Mensual

3.4 Tratamiento del mensaje.

Una comunicación estratégica bien planificada es fundamental para la gestión del cambio organizacional del Grupo AUNA, especialmente de la Clínica Delgado, donde se atraviesa un proceso de transformación cultural y recuperación reputacional. Para que esta transformación sea sostenible es necesario adaptar los mensajes clave y canales de comunicación a las particularidades específicas de cada audiencia, tanto interna como externa, manteniendo la coherencia narrativa coherente con los valores institucionales.

El concepto rector "Nuestra forma de cuidar…" articula todos los mensajes conectando la cultura, propósito y acciones; permitiendo construir narrativas auténticas y adaptables a distintos formatos, públicos y contextos. Así cada pieza y herramienta comunicacional desde una capacitación hasta una vocería en medios se tangibiliza en lo que la Clínica Delgado practica.

Es esencial que la comunicación se adapte a las necesidades de nuestros stakeholders; en el caso de los internos, el mensaje se enfoca en la coherencia entre los valores institucionales y las prácticas diarias, reforzando conceptos como la resiliencia, la confianza y el trabajo en equipo. Estas narrativas se consolidan mediante las activaciones, las campañas visuales, las capacitaciones, vocerías y newsletters diseñadas para visibilizar acciones reales de mejora, reconocimiento y compromiso, fortaleciendo así la apropiación cultural desde adentro.

Para los stakeholders externos, el mensaje se centra en tres pilares fundamentales: honestidad, resiliencia y seguridad. Las herramientas clave para su difusión son las campañas públicas, artículos de opinión, vocerías especializadas, webinars, podcasts, convenios y el uso estratégico de medios digitales, con la finalidad de recuperar la confianza y proyectar una imagen institucional ética, humana y transparente.

En estos casos, la finalidad del tratamiento comunicacional es que los diferentes públicos perciban que la Clínica Delgado está mejorando, que escucha, actúa y comunica con claridad, coherencia y responsabilidad. Está percepción será evaluada mediante herramientas de medición específicas, lo que permitirá monitorear la efectividad y el impacto del mensaje.

3.5 Roles y responsabilidades.

La implementación efectiva de este plan de comunicación integral requiere la participación activa y coordinada de las áreas claves de la Clínica Delgado. Bajo un enfoque estratégico basado en el modelo ADKAR, cada equipo tiene la responsabilidad de asumir su rol como agente de cambio y facilitar la adopción de la transformación cultural que promueva una institución más resiliente, ética y coherente con los valores institucionales.

Este planeamiento comunicacional es transversal: no solo busca alinear los mensajes y prácticas, sino fortalecer la confianza de los públicos internos y externos, asegurando la coherencia entre lo que se comunica y lo que se vive en la cultura organizacional.

Para alcanzar los objetivos planteados, es fundamental que las áreas trabajen de manera colaborativa y articulada. Por ello a continuación, se detallan los roles y responsabilidades que desempeñarán las principales áreas de la Clínica Delgado, con el fin de facilitar la ejecución, seguimiento y el control de este plan.

3.5.1 Gestión Humana

El área de Gestión Humana gestionará mediante un enfoque estratégico la dirección de la campaña interna mediante una mirada transversal la cual abarque a todos los colaboradores de la clínica Delgado. Cumplirá con un rol de seguimiento y cumplimiento de objetivos garantizando la correcta absorción de este cambio cultural.

3.5.2. Comunicaciones Internas

La Subárea de Comunicación Interna será la responsable de articular los mensajes estratégicos internos, asegurando que las campañas, cápsulas, piezas gráficas y activaciones culturales lleguen de manera clara y oportuna a todos los colaboradores.

Cumplirá el rol de soporte clave para la Gerencia de Gestión Humana, velando por la alineación narrativa con los valores institucionales y midiendo la efectividad de los mensajes, mediante las herramientas de evaluación establecidas

Además, tendrá la responsabilidad de acompañar a los equipos en la apropiación del modelo ADKAR desde una mirada estratégica y comunicacional que impulse la resiliencia y la coherencia en todas las áreas.

En coordinación con la subárea de Marca, también contribuirá a la gestión de campañas públicas, presencia en medios y contenidos en redes sociales para fortalecer la marca empleadora, mejorar la reputación y visibilizar los avances del cambio cultural ante la opinión pública y los stakeholders con Marca.

3.5.3 Gerencia de Experiencia - Operaciones

El área de Operaciones se encargará de las gestiones relacionadas directamente con los pacientes de la clínica. Cumplirá un rol clave para la gestión de los puntos de contacto con el paciente, incluyendo procesos de reclamos, hotelería y comunicación directa, manteniendo la responsabilidad de mejorar la experiencia integral del paciente, desde la estancia hospitalaria hasta la atención posconsulta. Asimismo, su responsabilidad será garantizar que los mensajes y acciones del plan se reflejan en una experiencia ética y segura, reforzando la percepción de confianza institucional. Jugará un papel clave en la difusión práctica de la cultura desde la experiencia del paciente.

3.5.4 Marca

La subárea de marca cumple un rol estratégico en la alineación de la identidad visual, verbal y experiencial del Grupo AUNA y la Clínica Delgado. Este equipo se encarga de articular los mensajes gráficos y campañas visuales de manera externa, en coordinación del Área de Experiencia. También tendrá un rol activo en la elaboración de contenidos de valor, señalética, diseño de piezas digitales e impresas, así como el fortalecimiento de la marca empleadora tras el mensaje que se realizará en medios digitales y tradicionales.

3.5.5. Área de Tecnología

Esta área brindará soporte técnico para la implementación de herramientas digitales de comunicación y seguimiento, cómo la intranet, plataforma de capacitaciones y la automatización de indicadores. También será responsable de garantizar la seguridad de la información digital, junto al equipo Legal, y, en caso de implementación, acompañará técnicamente a la adopción de la norma ISO 27001:2022 como parte de la transformación cultural.

3.5.6 Gerencia Comercial y Marketing

El área Comercial se enfocará exclusivamente en la gestión y seguimiento de oportunidades comerciales, fidelización de clientes y sostenimiento de relaciones con convenios institucionales. Su rol será estrictamente comercial, garantizando el cumplimiento de objetivos sobre demanda de servicios.

Por su parte, el componente de Marketing, en coordinación con Marca y Comunicaciones Internas, tendrá como responsabilidad el diseño y ejecución de campañas de presencia de medios, gestión de contenidos en redes sociales y activaciones externas, como por ejemplo la presencia en ferias universitarias o webinars con entidades regulatorias.

3.5.7 CEO y Director Médico de la clínica Internacional

Tanto el CEO como el Director Médico de la clínica Delgado se encargará de ser los voceros institucionales de todos los cambios culturales con nuestros stakeholders, estos al ser las máximas autoridades visibles de la entidad, cumplirán un rol de difusión y ejemplo de los cambios culturales con los públicos externos e internos de la organización.

3.5.8 Comité de Cultura | Ámbito Perú (Grupo AUNA)

Este comité brindará el acompañamiento, lineamientos y soporte estratégico a la Clínica Delgado para alinear su proceso de transformación cultural con los objetivos transversales y globales del Grupo AUNA. Actuará como instancia de respaldo técnico y ético, asegurando la consistencia con el AUNAway en todas las sedes y monitoreando los avances desde una perspectiva externa.

3. 6 Lanzamiento de la comunicación.

El Plan Estratégico de Comunicación contempla **80 acciones distribuidas en las cinco fases de implementación**, alineadas al modelo ADKAR. En caso sea positiva la respuesta de la implementación de la estrategia comunicacional para la ISO 27001:2022, el número total de acciones sería a 93, abarcando tanto los públicos internos como externos.

3.6.1 Cronograma de actividades.

Para el despliegue del plan, se ha establecido un periodo de implementación de **18 meses iniciando en junio 2025 y culminando en noviembre de 2026**. Este periodo permite cubrir cada fase del modelo conceptual ADKAR con el tiempo necesario para consolidar resultados, generar cambios reales y sostenibles en la cultura organizacional y proyectar confianza institucional.

La distribución del tiempo propuesta es la siguiente:

- **Fase 1 - Concientización (Awareness):** Esta fase consta de **3 meses**, es decir de **junio a agosto 2025**. Es la etapa de sensibilización inicial, activación de liderazgo, introducción al concepto rector "Nuestra forma de cuidar" y primeros mensajes sobre el eje transversal de la resiliencia, cultura y transformación cultural.
- **Fase 2 - Deseo y Conocimiento (Desire & Knowledge):** La implementación de esta etapa es de **5 meses, septiembre 2025 a enero 2026.** En esta fase se fortalecen las acciones a través de la motivación y el aprendizaje práctico con talleres, cápsulas, campañas de alineación cultural y la posible implementación de la norma ISO 27001:2022.
- **Fase 3 - Habilidad (Ability)**: Esta etapa durará **3 meses, febrero a abril 2026,** enfocándose en el desarrollo de competencias aplicadas. Durante este periodo se consolidan prácticas de formación, protocolos, habilidades

blandas, retroalimentación entre pares y los primeros indicadores de cambio.

- **Fase 4 - Refuerzo (Reinforcement):** Esta etapa tendrá la **duración de 3 meses, mayo a julio 2026**, en este sentido se realizará el reforzamiento de los nuevos comportamientos adquiridos. Se activan mecanismos de reconocimiento, seguimiento de resultados, así como activación de figuras como embajadores y evaluaciones culturales.
- **Fase 5 – Comunicación Externa y Confianza: De agosto a noviembre 2026 (4 meses)** esta fase se centra en la proyección reputacional del cambio. Incluye vocerías institucionales, campañas de confianza, relación con stakeholders estratégicos y medios, además de acciones con entes reguladores y participación en eventos públicos.

Este periodo de tiempo se adapta a los tiempos estimados para una transformación cultural exitosa, respetando la necesidad de acompañamiento, medición de indicadores e impacto y consolidación de resultados. Para una vista más a detalle, revisar el diagrama de Gantt que se encuentra en el anexo N°4

3.6.2 Ley de Pareto

Para optimizar la eficacia de las acciones planteadas, se ha aplicado la Ley de Pareto, también conocida como el principio 80/20. Este enfoque establece que, en muchos casos, aproximadamente el 80 % de los resultados provienen del 20 % de los esfuerzos o acciones. Bajo esta lógica, se identificaron las actividades clave que generan el mayor impacto en nuestros stakeholders, permitiéndonos así optimizar los recursos y enfocar nuestra estrategia en las acciones más determinantes.

Por ello, hemos seleccionado 15 acciones (considerando un aproximado del 20% de las acciones) las cuales consideramos tienen más impacto dentro del plan. Es importante mencionar también que cada una de estas acciones cumple un rol fundamental en el desempeño de este plan y que estas se complementan entre sí generando un gran impacto en la cultura, confianza y reputación.

Tabla 18. Medición de resultados

Fase 1 | Concientización (Awareness):		
Acción	**Impacto directo en personal médico**	**Relevancia según Ley de Pareto**
Workshop vivencial "Nuestra forma de cuidar se lidera"	Activa el liderazgo médico. Permite la alineación sobre una cultura ética lo que avala el perfil profesional del médico.	Acción que permite visibilizar a los líderes cómo agentes culturales, alineándose con la necesidad del cambio desde el inicio.
Reunión de alineamiento estratégico de Líderes	Posiciona a los médicos coordinadores como parte nuclear que dirige la transformación cultural en la ética profesional.	Se constituye una red de liderazgo creíble; alineando estrategias y activando el rol de embajador cultural y de cambio.
Autodiagnóstico de liderazgo cultural	Brinda feedback para reflexionar sobre su rol, lo que pueden mejorar para potenciar su identidad profesional y humana.	Permite adaptar la estrategia según la realidad de los líderes. Clave para la aceptación del cambio cultural.
Artículo del CEO sobre resiliencia institucional	El impacto es indirecto; sin embargo, refuerza el mensaje de resiliencia institucional.	Establece la narrativa inicial. Esencial para dar marco a las acciones posteriores.
Fase 2 | Deseo y Conocimiento (Desire & Knowledge):		
Acción	**Impacto directo en personal médico**	**Relevancia según Ley de Pareto**
Testimonios de colaboradores y líderes	Permite mostrar la visión de los médicos del cambio cultural desde su propia experiencia.	Humaniza el proceso. Los médicos, colaboradores y líderes generan legitimidad interna y externa.
Simulador ético interactivo como estrategia de gamificación	Involucra al personal médico en un entorno amigable y práctico. Favorece la toma de decisiones éticas en situaciones clínicas reales	Es esencial para hacer accesible el conocimiento cultural en todo nivel a través de un canal conocido por todos

	mediante un enfoque lúdico.	(Intranet), respetando la carga laboral del médico y promoviendo el aprendizaje activo.
Fase 3 | Habilidad y Refuerzo (Ability & Reinforcement):		
Acción	**Impacto directo en personal médico**	**Relevancia según Ley de Pareto**
Chatbot cultural y visuales en espacios físicos	El impacto es indirecto; sin embargo, refuerza la marca personal trabajando en una Clínica que usa tecnología para mejorar sus procesos de experiencia al paciente.	Soporte visual y continuo, mantiene viva la narrativa cultural de manera interna y externa.
Landing de marca empleadora y embajadores	Permite visibilizar a médicos como embajadores sin comprometer su rutina diaria.	Refuerza el posicionamiento de marca institucional y personal.
Comité de Cultura y Crisis	Involucra a directiva médica en la toma de decisiones, validando su experiencia.	Clave para sostener la estrategia en el tiempo y anticiparse a cualquier situación de crisis con referentes creíbles.
Newsletter "Desde adentro"	Canal interno para mostrar avances liderados por médicos y colegas. Buenas prácticas.	Mantiene informado al público interno sin saturar los canales de comunicación interna.
Radar de confianza institucional	Impacto indirecto, pero aporta retroalimentación sobre percepción de los pacientes del personal asistencial, incluyendo al staff médico.	Permite ajustes ágiles y monitoreo constante de la implementación.
Fase 4 | Habilidad y Refuerzo (Ability & Reinforcement):		
Acción	**Impacto directo en personal médico**	**Relevancia según Ley de Pareto**
Podcast "Lo que aprendimos"	Excelente canal de vocería técnica y humana para compartir su experiencia.	Fortalece la marca institucional de la clínica como espacio ético y la marca personal de quienes participen.

Conversatorio “Transformar para cuidar”	Espacio de diálogo abierto entre líderes clínicos, gubernamentales y administrativos.	Aumenta la legitimidad del cambio ante la comunidad externa.
Difusión Pública de compromisos de protección de datos	Directo ya que refuerza el vínculo entre confidencialidad clínica y ética institucional lo que ayuda a potenciar la marca personal del médico.	Necesario tras la crisis reputacional, fortalece la confianza del paciente.
Campaña de Influencers sobre derechos del paciente	Impacta la percepción pública del rol médico y visibiliza su compromiso con una atención ética. Puede incluir médicos como voceros, fortaleciendo su imagen profesional.	Refuerza la relación paciente–médico desde la reputación. Es esencial para recuperar confianza externa y posicionar al staff clínico como parte del cambio real.

3.6.3 Presupuesto.

Para la elaboración del presupuesto hemos considerado las acciones priorizadas señaladas anteriormente en la Ley de Pareto, debido a que consideramos que estas son el mínimo indispensable para asegurar la viabilidad del plan. Hemos recopilado mediante información cruzada precios referenciales en el mercado nacional, es importante recalcar que según la información recopilada el servicio de consultoría sobre cultura o transformación digital por parte de una consultora particular ronda aproximadamente los 14 mil dólares mensuales. Por lo que después de un exhaustivo análisis y teniendo en cuenta la magnitud del personal de la Clínica Delgado consideramos que el presupuesto presentado cumple con los márgenes competitivos que demanda el mercado en la actualidad.

Para una vista más a detalle, revisar el presupuesto planteado que se encuentra en el anexo N°4

4. RECOMENDACIONES

A la comunicación de este proyecto, se recomienda lo siguiente:

a) Reafirmar el rol estratégico de la comunicación y la cultura organizacional como pilares fundamentales para gestionar el cambio y fortalecer la reputación institucional. Su ausencia retrasa procesos clave y afecta la percepción interna como externa de la organización.

b) Asegurar la coherencia entre los mensajes, las acciones y lo que se vive dentro de la organización. La reputación y la confianza institucional no se recupera solo con mensajes, estos tienen que estar sustentados en hechos concretos. El compromiso del liderazgo y la participación activa de los colaboradores es fundamental para la consolidación de una buena reputación.

c) Monitorear constantemente los indicadores de las acciones, la participación activa de los colaboradores y de los líderes, midiendo su involucramiento. Así también, formalizar una comunicación proactiva, transparente y objetiva para la sostenibilidad del plan estratégico de comunicación.

d) Consolidar un área estratégica que integre las áreas de Comunicación Interna, Marketing y Marca para alinear la narrativa institucional, optimizar el talento y los recursos técnicos. Asimismo, está integración facilitará campañas transversales, reducirá las descoordinaciones y permitirá responder con mayor agilidad ante situaciones de crisis o cambios relevantes, fortaleciendo la identidad institucional y la cultura de la Clínica Delgado.

e) Mantener la implementación de la norma ISO 27001:2022, específicamente en el activo relacionado al sistema xHis, software de gestión de historias clínicas, así como en los procesos que involucran a los profesionales médicos (activos claves en el manejo de la información sensible) y al área de Farmacia, que gestiona datos vinculados al historial clínica y la prescripción de medicamentos. Esta certificación no solo garantiza el cumplimiento de estándares internacionales en seguridad de la información, sino que también actúa como un símbolo de compromiso ético, responsabilidad y protección de los pacientes.

f) Mantener espacios de participación e interacción entre equipos, reforzando el sentido de pertenencia y empoderando a los colaboradores como embajadores de la construcción de confianza y reputación.

g) Promover iniciativas de innovación y mejora continua, como hackatoons o bootcamps junto al área de Tecnología, para automatizar procesos como el análisis e interpretación de encuestas de retroalimentación y satisfacción, y la generación de indicadores clave (NPS interno y externo), usando Agentes de Inteligencia Artificial o RPAs.

h) Reconocer el impacto del "boca a boca" interna y externa como parte de la gestión de crisis, es decir, las conversaciones entre colaboradores, pacientes y otros públicos influyen significativamente en la reputación. Por ello, se debe asegurar y monitorear que lo que se comunica desde la vocería institucional coincida con las conversaciones en esos espacios informales.

i) Se recomienda también la institucionalización del manual de liderazgo "Cultura que Cura" como una herramienta referencial para los estándares de comportamiento de los líderes de la compañía, así como de la comunicación interna y toma de decisiones de los mismos. convirtiéndose así este documento en una guía de orientación para los líderes con sus equipos en el ejercicio cotidiano de una cultura organizacional sostenible basada en la confianza y la ética.

5. LECCIONES APRENDIDAS

Realizar este trabajo nos dejó aprendizajes tanto profesionales como personales. A continuación, presentamos las principales lecciones que se han obtenido en esta experiencia:

- En muchas organizaciones el área de Comunicaciones, y en especial, la Comunicación Interna aún no es reconocida plenamente como un actor estratégico en los procesos de transformación y gestión del cambio. Esta experiencia nos permitió reafirmar que es fundamental que las áreas de Comunicación y Marketing estén alineadas entre sí y tengan un rol estratégico dentro del Comité Directivo para alinear al Directorio sobre cómo actuar, qué comunicar y cuál será el rol frente a las actividades.
- Actualizar las señaléticas culturales, definir nuevas conductas, talleres de sensibilización o actualizar los valores no son suficiente para gestionar la cultura o liderar una transformación cultural. Son recursos valiosos que permiten anclar los mensajes clave de forma simbólica y cotidiana. Este tipo de herramientas refuerzan emocionalmente el proceso de cambio y facilitan su sostenibilidad en el tiempo. Asimismo, es necesario observar las conductas del día a día, cómo los colaboradores interactúan entre sí y con los pacientes. La cultura no es algo que está escrito y establecido en la página web, sino es una práctica constante. Por ello, es importante que la comunicación acompañe este proceso desde la coherencia, cercanía y continuidad.
- El rol del CEO y los líderes como embajadores culturales es fundamental. Su involucramiento no solo legitima el mensaje, sino que garantiza que este llegue de manera oportuna y alineada a todos los niveles. El CEO, en particular, debe ser un vocero activo, cercano e inspirador: alguien que comunique con claridad y conexión, tanto hacia los públicos internos como externos.
- Uno de los aprendizajes más importantes es que una marca que pide perdón reconoce sus errores y toma acciones concretas para remediarlos, es mucho más poderosa que una que guarda silencio o evade la responsabilidad. En tiempos donde la reputación es tan frágil como valiosa, aceptar un error con humildad y transparencia: humaniza, fortalece y conecta con todos sus públicos.
- Otro aprendizaje clave que generamos en la elaboración de este proyecto es la importancia de un mensaje potente y bien cohesionado el cual sea

el eje del plan de transformación cultural, esto nos ayudó a durante todo el proceso a ser coherentes en todo momento con nuestros distintos públicos objetivos.

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXII
SCIENTIA ET PRAXIS

6. REFERENCIAS

Alzate Betancourth, J. C. (2018). *Aplicación del Modelo ADKAR en procesos comunicacionales de gestión del cambio en la sede central de la Corporación Autónoma Regional del Centro de Antioquia CORANTIOQUIA* [Trabajo de grado, Corporación Universitaria Lasallista]. Recuperado de https://repository.unilasallista.edu.co/server/api/core/bitstreams/7ea6873e-5d5a-409f-bf6d-099ced53193f/content

Andina. (2025, 24 de marzo). *Facturación del sector salud creció más de 9% durante 2024 en Lima.* https://andina.pe/agencia/noticia-facturacion-del-sector-salud-crecio-mas-9-durante-2024-lima-1023384.aspx

Andrade, H. (2005). *Clima organizacional: diagnóstico y estrategia*. Trillas.

Antezana, M. (2024, 1 de febrero). *El verdadero significado de la reputación corporativa.* https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-verdadero-significado-de-la-reputacion-corporativa

Arias, C. (2025, 18 de febrero). *Shakira en Lima: clínica identifica a responsables de filtración de la historia médica de la cantante.* https://www.infobae.com/peru/2025/02/18/shakira-en-lima-clinica-identifica-a-responsables-de-filtracion-de-la-historia-medica-de-la-cantante/#:~:text=Susalud%20enfatiz%C3%B3%20que%20toda%20persona,o%20videos%E2%80%9D%2C%20indic%C3%B3%20la%20instituci%C3%B3n

AUNA. (2025). *El AUNAWay.* https://AUNAinvestors.com/Spanish/sobre-AUNA/el-AUNAway/default.aspx

Brandolini A., González M. (2009), Comunicación Interna. Buenos Aires: La Crujía

Business empresarial. (2024, noviembre). *Clínicas peruanas destacan en el Ranking 2024 de LBC sobre los mejores hospitales de América Latina.* https://www.businessempresarial.com.pe/clinicas-peruanas-destacan-en-el-ranking-2024-de-lbc-sobre-los-mejores-hospitales-de-america-latina/#:~:text=Las%20Cl%C3%ADnicas%20Ricardo%20Palma%20,el%20trabajo%20que%20vienen%20realizando

Capriotti, P. (2009). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel Comunicación.

Coombs, W. T. (2019). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (5th ed.). SAGE Publications.

Clínica Delgado. (2023). *Política de privacidad.* AUNA. https://cms-img.AUNA.org/PP_Delgado_AGG_25_05_23_0d829ee52c.pdf

El Comercio. (2020, marzo 3). Calidad médica: Dos clínicas limeñas obtienen una importante acreditación internacional. https://elcomercio.pe/publirreportaje/calidad-medica-dos-clinicas-limenas-obtienen-una-importante-acreditacion-internacional-noticia/#google_vignette

El Comercio. (2025, 17 de febrero). *Shakira en Lima: Susalud interviene Clínica Delgado por filtración de la historia clínica.* https://elcomercio.pe/lima/shakira-en-lima-susalud-interviene-clinica-delgado-por-filtracion-de-la-historia-clinica-la-loba-ultimas-noticia/

Garcia, M., Marin, M., & Acero, A. (2023). *Diagnóstico de la comunicación externa anual de las publicaciones en Facebook de la Universidad de las Américas Puebla.* https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-84372023000200086

Google. (s.f.). Opiniones de usuarios sobre Clínica Delgado [Reseñas en Google Maps]. Recuperado el 13 de mayo de 2025, de https://www.google.com/search?q=clinica+delgado#lrd=0x9105c815f941339b:0x3a029a49da1b9b14,1

Groysberg et al. (2018). The Leader's Guide to Corporate Culture.

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community.* Prosci Research.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Great Place To Work Perú. (2023). *Transformación cultural: ¿cuáles son sus beneficios en las organizaciones?* Recuperado de https://www.greatplacetowork.com.pe/recursos/blog/transformacion-cultural-cuales-son-sus-beneficios-en-las-organizaciones

Martinez, X. (2024, 1 de enero). *AUNA presenta oferta pública en EE. UU. por ingresos que irían a pagar deuda.* Diario Gestión. https://gestion.pe/economia/empresas/AUNA-presenta-oferta-publica-en-eeuu-por-ingresos-que-irian-a-pagar-deuda-ipo-eeuu-AUNA-salud-noticia/

Merco. (2024). *Ranking Merco Empresas Perú 2024*. https://www.merco.info/pe/ranking-merco-empresas?edicion=2024

Minsa. (2024, 9 de diciembre). *Ley de Presupuesto 2025: Minsa gestionó más de S/1500 millones para proyectos de inversión.* https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/1071939-ley-de-presupuesto-2025-minsa-gestiono-mas-de-s-1500-millones-para-proyectos-de-inversion

Prosci. (2023). *Modelo ADKAR para la gestión del cambio organizacional.* Prosci. Recuperado el 9 de abril de 2025, de https://www.prosci.com/es/metodologia/adkar

Redacción Gestión. (2025, 17 de febrero). *Shakira: Susalud interviene Clínica Delgado por filtración de historia clínica de cantante.* https://gestion.pe/peru/shakira-susalud-interviene-clinica-delgado-por-filtracion-de-historia-clinica-de-cantante-noticia/#:~:text=La%20Cl%C3%ADnica%20Delgado%20sostuvo%20que,con%20el%20marco%20normativo%20existente

Redacción Gestión. (2025, 27 de marzo). *Caso suero fisiológico: red de clínicas SANNA se pronuncia y confirman deceso de dos pacientes.* https://gestion.pe/peru/caso-suero-fisiologico-clinicas-sanchez-ferrer-de-trujillo-y-san-borja-se-pronuncian-noticia/?ref=gesr

Redacción Gestión. (2025, 27 de marzo). *Medifarma sobre lote de suero defectuoso: "Sanna no reportó ninguna alerta vinculada a los decesos."* https://gestion.pe/economia/empresas/medifarma-sobre-lote-de-suero-defectuoso-sanna-no-ha-reportado-ninguna-alerta-vinculada-a-los-decesos-noticia/

Sanna. [@sannasalud]. (2025, 26 de marzo). *Publicación en Instagram.* https://www.instagram.com/sannasalud/p/DHrzPFIxbCY/

Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership.

Sheen, R. (2018). *El employer brand (marca empleador) en el Perú: Oportunidades y buenas prácticas empresariales en el entorno global del trabajo.* Fondo Editorial de la Universidad de Lima.

Universidad de Lima, Facultad de Ciencias de la Comunicación. (2025). *TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL, Formato SUSTENTACIÓN DE CASO: "Shakira y el comportamiento de la Clínica Delgado"* [Documento no publicado].

Villafañe, J. (2009). La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas. Pearson Educación.

7. ANEXOS

Anexo 1: Competencia directa

Clínicas	Misión	Visión	Valores	Propuesta de Valor
Clínica Anglo Americana	Promover el bienestar y la salud de las personas, ofreciendo una atención ética, humana y de alta calidad.	Ser la institución líder en el cuidado de la salud, con las mejores prácticas y experiencia para el paciente.	Empatía. Trabajo en Equipo. Vocación de Servicio. Compromiso.	Reconocida por su infraestructura moderna y servicios especializados en diversas áreas de la salud.
Clínica San Pablo	Lograr la satisfacción y confianza de nuestros pacientes y colaboradores.	Mantenernos como la red privada de salud más grande del país, con personal altamente capacitado, motivado y apoyado en tecnología de punta.	Honestidad y Lealtad. Trabajo en equipo Comunicación. Liderazgo. Excelencia	Ofrece una amplia gama de servicios médicos y es conocida por su atención al cliente.
Clínica Ricardo Palma	Brindar servicios de salud confiables y seguros a nuestra comunidad orientándose permanentemente hacia la excelencia	Ser reconocidos en el ámbito de salud por nuestro prestigio, trayectoria y vocación de servicio, orientados a nuestros pacientes, clientes y colaboradores	Ética Confianza Veracidad Seguridad Respeto Excelencia	Destacada en diversas especialidades y atención hospitalaria.
Clínica Internacional	Ser la red de servicio de salud privada de referencia en el país	Hacer sentir a nuestro paciente que su salud está en las mejores manos, combinando la excelencia en nuestro servicio con nuestra pasión por la salud y la innovación de procedimientos médicos	Integridad Trabajo en equipo cercanía empatía honestidad ética	Esta clínica también es reconocida por su amplia oferta de servicios y atención médica.

Clínica Adventista Good Hope	"Somos una clínica de la red médica adventista mundial que continúa el ministerio sanador de Cristo, cuidando la salud física, mental, espiritual y social de nuestros asegurados	"Seremos una clínica acreditada con estándares internacionales, manteniendo la mejor experiencia para nuestros asegurados, pacientes y comunidades; brindando asistencia social a los más vulnerables"	Mejora continua Servicio Compromiso Integridad Compasión	Basado en valores bíblicos, existimos para Servir Sanar y Salvar:

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2: Competencia Indirecta

Organismo público	Misión	Visión	Valores	Propuesta de Valor
MINSA	Proteger la dignidad humana en resguardo y beneficio de la vida, la salud y el bienestar de la población con ética, equidad, eficacia y eficiencia.	***"Salud para todas y todos"*** Proteger la dignidad humana en resguardo y beneficio de la vida, la salud y el bienestar de la población con ética, equidad, eficacia y eficiencia.	Equidad Humanidad Trabajo en equipo Integridad innovación	Proporciona atención médica a la población a través de hospitales y centros de salud públicos.
ESSALUD	Brindamos prestaciones de salud, económicas y sociales a nuestros asegurados con una gestión eficiente e innovadora que garantiza la protección financiera de las prestaciones integrales.	Ser una institución moderna y en mejora continua, centrada en los asegurados, que garantiza el acceso a la seguridad social en salud con ética, oportunidad y calidad.	Humanización y servicio Inclusión Compromiso Excelencia Ayuda Integridad	Seguro Social de Salud del Perú, que ofrece servicios de salud a trabajadores y sus familias.

SIS (Seguro Integral de Salud)	El SIS tiene como misión administrar los fondos destinados al financiamiento de las prestaciones de salud individual, de conformidad con la Política del Sector.	El SIS tiene como visión ser la institución que integra y contribuye al sistema de aseguramiento universal que garantiza el ejercicio pleno del derecho a la salud	Calidad Cumplimiento Seriedad Eficiencia	Aseguramiento universal como parte del sistema de salud a través de una cobertura financiera oportuna y eficiente con énfasis en la atención preventiva institucionales

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 3: Comportamiento en redes sociales de los principales centros médicos

Clínica Angloamericana	
Actividad moderada con una media de 2 publicaciones por red social cada semana.	
Descripción	Interacciones
13 de Febrero en Instagram - El 15 de febrero se conmemora el Día Mundial de la Lucha Contra el Cáncer Infantil, una fecha para crear conciencia sobre la importancia de la detección temprana y el acceso a un tratamiento especializado.	241 Likes y 18 comentarios resaltando su experiencia personal sobre el tema abordado
10 de Marzo en Instagram - Las caídas en niños son comunes, pero algunas requieren atención médica inmediata. Si tu hijo presenta pérdida de conocimiento, vómitos, dificultad para moverse, somnolencia excesiva o signos de fractura, es fundamental acudir a urgencias.	273 likes y 15 comentarios en base a el área de pediatría
26 de Marzo en Instagram - El 26 de marzo se conmemora el Día Mundial de la Prevención del	279 Likes y 14 comentarios apoyando la publicación.

Cáncer de Cuello Uterino, una fecha para sensibilizar sobre la importancia de la prevención, el diagnóstico temprano y el acceso a un tratamiento adecuado.	

Clínica Internacional.	
Actividad alta con una media de 3 publicaciones por red social cada semana.	
Descripción	Interacciones
05 de febrero en Facebook - En Clínica Internacional, desde hace más de 65 años, cuidamos tu salud y bienestar, acompañándote en cada etapa de tu vida con staff de calidad internacional y el enfoque humano que mereces. Tu salud está en el centro. Encuéntranos en nuestra Sede Lima - Av. Garcilaso de la Vega 1420.	119 Likes y 15 comentarios destacan reclamos de dos usuarios por problemas con la atención
18 de febrero en Instagram - Este verano te trae el nuevo hit de la prevención ☀ Chequea tus lunares con un dermatólogo y usa bloqueador, con tu piel protegida vives mejor ¡Pon al sol de tu lado! □🔎	141 Likes y 26 comentario los cuales son de apoyo hacia el post
05 de abril en Instagram - ¡Más que una figura de acción! Te presentamos al Doctor que cuida tu corazón 🤍Nuestro cardiólogo de colección está altamente capacitado para cuidarte con la mejor tecnología y acompañamiento □ ¿y tú quisieras este coleccionable?	113 Likes y 6 comentarios los cuales son de apoyo hacia el post

Clínica San Pablo.	
Actividad moderada, una media de 2 publicaciones por semana. Con mayor presencia en Facebook con más publicaciones resaltando días conmemorativos o presentando consejos para su comunidad	
Descripción	Interacciones
11 de febrero en Facebook - Feliz Día de la Mujer Médica ✨👩⚕Hoy celebramos a todas las médicas que con su dedicación, conocimiento y vocación transforman vidas. Su labor es fundamental para garantizar el bienestar de cada paciente, brindando	Con 51 Likes y 8 comentarios los cuales son de apoyo hacia el post

atención con empatía, compromiso y excelencia. Desde la Clínica San Pablo Surco, reconocemos y agradecemos su esfuerzo diario, su pasión por la salud y su incansable lucha por un mundo con mejor atención médica. ¡Gracias por su entrega y por ser inspiración para las futuras	
19 de febrero en Facebook - El SOP es manejable, pero primero debes conocerlo 💗 El Síndrome de Ovario Poliquístico (SOP) puede afectar tu ciclo menstrual, tu piel e incluso tu metabolismo. Pero con el tratamiento adecuado, puedes mejorar tu bienestar. 🤍 ¡Infórmate y cuida tu salud!	12 Likes, sin comentarios en el post
17 de marzo en Facebook - 💗 #CasoDeÉxito | Felipe Vise Julca de 10 años, sufrió un grave accidente tras quedar atrapado en el sistema de succión de una piscina infantil, poniendo en riesgo su brazo. 🏥 Gracias a la rápida intervención del equipo médico de Clínica San Pablo Surco, liderado por el Dr. José Córdova Orrillo, especialista en cirugía plástica y quemados, y a nuestra tecnología de vanguardia, logramos salvar su brazo y su movilidad con una exitosa cirugía reconstructiva.	566 Likes y 12 comentarios los cuales son de mensajes positivos ante la noticia.

Clínica Ricardo Palma.	
Actividad alta con una media de 3 publicaciones por red social cada semana.	
Descripción	Interacciones
13 de febrero en Facebook - ¿Sientes dolor de pecho? Conoce qué es la angina de pecho y cómo tratarla eficazmente	123 Likes y 36 comentarios mensajes de aprobación ante la información brindada
18 de febrero - 📌 HOY 18 de febrero conmemoramos el Día Internacional del Síndrome de Asperger. En esta fecha afirmamos nuestro compromiso con el tratamiento de enfermedades desde la infancia	13 Likes, sin comentarios en el post
27 de marzo en Instagram - Comunicado	364 Likes y 9 comentarios de aprobación a lo expuesto

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 4: Cronograma y Presupuesto

(https://docs.google.com/spreadsheets/d/1-Dgfezp70tEGPxFGXiTXTAeRdHnz68Vv/edit?usp=sharing&ouid=113672900131521759342&rtpof=true&sd=true)

Anexo 5: Entrevista con Colaborador de Experiencia - Clínica Delgado AUNA

Entrevistado: Colaborador de AUNA, Analista de Experiencia
Fecha: Miércoles 16 de abril del 2025
Modalidad: Vía WhatsApp

1. **¿Existe un área de Comunicación Interna dentro de Clínica Delgado?**
   Sí, existe un área de comunicación interna. Esta se encuentra bajo la Gerencia de Gestión Humana y se encarga de comunicar a los colaboradores sobre eventos, cambios organizacionales, aperturas de posiciones, aniversarios, cumpleaños y festividades. Aunque no es exclusiva de Clínica Delgado, su alcance es transversal a todas las sedes de la Red Lima, mientras que las sedes de provincias cuentan con sus propios equipos de comunicación interna.

2. **¿Está enlazada el área de Comunicación Interna con el área de Comunicación Corporativa?**
   No directamente. Son gerencias distintas. Aunque deberían estar alineadas por una cuestión de narrativa interna y externa, actualmente existen desfases. Por ejemplo, cuando el área de Experiencia solicitó apoyo para crear un video informativo para pacientes, ni Comunicación Interna ni Marketing quisieron asumirlo, argumentando que no correspondía a sus funciones. Esto llevó al equipo de Experiencia a auto-gestionar el contenido con recursos propios.

3. **¿Cómo gestionan los contenidos informativos hacia pacientes desde el área de Experiencia?**
   Debido a la falta de apoyo, el equipo de Experiencia ha optado por grabar y editar sus propios videos educativos con celulares y herramientas básicas. Cuentan

ahora con un diseñador en planilla que respeta la línea gráfica institucional. Además, se ha creado contenido en TikTok para orientar a pacientes jóvenes sobre procesos frecuentes, como cómo llegar al laboratorio.

4. **¿Cuál es el perfil del público que se atiende en Clínica Delgado?** Aunque tradicionalmente atendían al sector socioeconómico A, actualmente, con el auge de las aseguradoras y EPS, muchos pacientes del sector C acceden a sus servicios. Personas con sueldos de aproximadamente 5,000 soles y una buena EPS pueden atenderse a un costo accesible en la clínica.

5. **¿Existe un comité o manual de crisis en la Clínica?** No hay un manual de crisis como tal, pero sí se han creado protocolos específicos ante situaciones que han surgido sobre la marcha. Por ejemplo, protocolos frente a agresiones al personal, derivación de pacientes entre sedes, y atención de personas altamente mediáticas. Estos protocolos se revisan mensualmente en el Comité Ámbito Perú, compuesto por el gerente de la clínica, el director médico, el gerente de experiencia y la gerencia de admisión general.

6. **¿Qué canales de comunicación utilizan?** Internamente, el canal principal es WhatsApp corporativo. Además, cuentan con una intranet llamada "Crecer contigo AUNA" y otra plataforma para publicación de vacantes llamada "Palmera". Anteriormente usaban Workplace, pero fue desactivado por falta de uso. Externamente, las redes sociales oficiales son Instagram, TikTok, LinkedIn y Facebook.

7. **¿Qué herramientas digitales utilizan para el trabajo colaborativo?** Usan Gmail como correo corporativo. También realizan reuniones internas por Google Meet. Tienen reuniones diarias de apertura y reuniones de cierre dos veces por semana. Además, se implementó una iniciativa llamada “Agenda con tu gerente” donde los colaboradores pueden agendar 15 minutos de conversación con sus gerentes o líderes de la organización.

8. **¿Cómo describirías el clima laboral en AUNA?** Desde el área administrativa, el clima laboral es positivo. Se valora más el aporte

profesional que la apariencia física. Existe libertad en la vestimenta y expresión personal, excepto en áreas de atención directa al paciente como admisión. También destacan políticas amigables como no descontar feriados ni fines de semana en los días de vacaciones para incentivar su uso.

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXII
SCIENTIA ET PRAXIS

8. HOJA DE RESPUESTAS A OBSERVACIONES DE LOS MIEMBROS DEL JURADO

TSC 2025-1

OBSERVACIÓN DEL JURADO	RESPUESTA	PÁGINA
Revisar la cantidad de carga que le van a poner al equipo de RRHH y a los líderes. Sobre todo, la cantidad de encuestas para la parte de medición.	En un contexto de hiper digitalización, se propone automatizar procesos mediante tecnología (IA y RPA). para que	Se encuentra a partir de la página en la fase Concientización y consecutivamente.
Revisar presupuesto, los costos no son reales.	El presupuesto se ha revisado y ajustado en estimaciones a precios promedios del mercado. Asimismo, se ha considerado a los recursos internos.	Se encuentra actualizado en el en el punto 3.6.3 (Página 86) y Anexo N°4 (Página 99)
Definir un concepto creativo que unifique la campaña y segmentar los mensajes por público. Incluir aplicación del manual de líderes para personal médico.	Se desarrolló la idea rectora “Nuestra forma de cuidar” que se pueda adaptar a diferentes públicos y canales. Asimismo, se realizaron los ajustes en el manual de Líderes con acciones para el personal asistencial.	Se encuentra a partir de la página 36 en la “FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL”
Incluir piezas comunicacionales más innovadoras, especialmente audiovisuales, alineadas al concepto creativo.	Se han incluido piezas diversas: filtro de Instagram, gamificación sobre los valores de la Clínica Delgado y cápsulas de vídeos.	Los materiales agregados junto a su ubicación web se encuentran en la página 14 y 15 con sus respectivos nombres
Sustentar todas las variables del FODA e incorporar entrevistas mencionadas.	Ya están todas las fuentes citadas tanto en el texto como en el pie de página y en las referencias.	El sustento de las variables del FODA se encuentra citado en formato APA en la sección de Referencias en la página N°91

Fundamentar la elección del modelo ADKAR y justificar inclusión del valor resiliencia.	Se desarrolla el modelo ADKAR y el concepto de resiliencia se incorpora como hilo cultural que sostiene la transformación cultural.	Se encuentra a partir de la página N°34 en la fase de "Definición del Concepto Clave"
Reordenar el plan por públicos y vincular acciones con necesidades y reputación.	Se reorganizó la identificación de nuestro Público Objetivo y se vinculó el mensaje creativo "Nuestra forma de cuidar" con cada uno de ellos buscando un impacto reputacional correctamente enfocado.	Se encuentra a partir de la página 21 en la cual se trabajó el Público Objetivo y en la 37 donde se encuentra la vinculación con el mensaje clave.
Priorizar acciones según urgencia e impacto. Incluir Pareto.	Se establecieron 15 acciones claves de acuerdo con la Ley de Pareto.	Se encuentra a partir de la página 84 en la fase de Lanzamiento de la Comunicación
Desarrollar lecciones aprendidas del proceso.	Se añadió una sección final con aprendizajes.	Se encuentra a partir de la página 89 en la sección "Lecciones Aprendidas"

Gonzales Lingan/ Guzman Jessen

Informe Turnitin

Quick Submit

Quick Submit

Universidad de Lima

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid:::1:3296248096

Fecha de entrega
15 jul 2025, 8:28 a.m. GMT-5

Fecha de descarga
15 jul 2025, 8:36 a.m. GMT-5

Nombre de archivo
20150605_Gonzales_20170694_Guzman_VF_1.docx

Tamaño de archivo
297.2 KB

110 Páginas

25.143 Palabras

148.116 Caracteres

13% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

- Coincidencias menores (menos de 9 palabras)

Fuentes principales

12% Fuentes de Internet
1% Publicaciones
4% 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

12% Fuentes de Internet
1% Publicaciones
4% 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		4%
2	Internet	
hdl.handle.net		1%
3	Internet	
www.coursehero.com		<1%
4	Internet	
andina.pe		<1%
5	Internet	
www.scielo.org.mx		<1%
6	Internet	
www.gob.pe		<1%
7	Internet	
gestion.pe		<1%
8	Internet	
cdn.www.gob.pe		<1%
9	Internet	
elcomercio.pe		<1%
10	Trabajos del estudiante	
Universidad Internacional de la Rioja		<1%
11	Internet	
repositorio.utp.edu.pe		<1%

12 Trabajos del estudiante
Ana G. Méndez University <1%

13 Internet
repositorio.ucv.edu.pe <1%

14 Internet
www.businessempresarial.com.pe <1%

15 Internet
repositorio.up.edu.pe <1%

16 Trabajos del estudiante
Universidad Americana <1%

17 Internet
dfsud.com <1%

18 Trabajos del estudiante
Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO <1%

19 Trabajos del estudiante
Pontificia Universidad Catolica del Peru <1%

20 Internet
www.greatplacetowork.com.pe <1%

21 Trabajos del estudiante
Universidad Rey Juan Carlos <1%

22 Trabajos del estudiante
Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados <1%

23 Internet
www.infobae.com <1%

24 Trabajos del estudiante
ULACIT Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología <1%

25 Trabajos del estudiante
Universidad San Marcos <1%

26 Trabajos del estudiante
Universidad de Lima <1%

27 Trabajos del estudiante
Gordon Institute of Business Science <1%

28 Trabajos del estudiante
Loughborough University <1%

29 Internet
repositorio.ulima.edu.pe <1%

30 Trabajos del estudiante
Universidad Privada Antenor Orrego <1%

31 Internet
www.esan.edu.pe <1%

32 Internet
issuu.com <1%

33 Internet
pt.scribd.com <1%

34 Trabajos del estudiante
Universidad San Ignacio de Loyola <1%

35 Internet
moventia.es <1%

36 Trabajos del estudiante
Universidad Católica Boliviana "San Pablo" <1%

37 Internet
(11-26-20) http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/999/501 <1%

38 Trabajos del estudiante
Universidad del Atlántico Medio <1%

39 Internet
escandon.lajoyaisd.com <1%

40 Internet
www.ojmar.com <1%

41 Internet
www.osteoporosis.foundation <1%

42 Trabajos del estudiante
Universidad Mariano Gálvez de Guatemala <1%

43 Internet
repositorio.uta.edu.ec <1%

44 Internet
repositorio.ug.edu.ec <1%

45 Internet
titula.universidadeuropea.es <1%

46 Internet
view.genially.com <1%

47 Internet
www.agro.unlpam.edu.ar <1%

48 Internet
www.pinterest.com <1%

49 Trabajos del estudiante
Corporación Universitaria Iberoamericana <1%

50 Trabajos del estudiante
Corporación Universitaria Minuto de Dios,UNIMINUTO <1%

51 Internet
biblio.iberopuebla.mx <1%

52 Internet
docplayer.es <1%

53 Internet
dspace.unitru.edu.pe <1%

54 Internet
risti.xyz <1%

55 Internet
www.digitalsecuritymagazine.com <1%

56 Internet
www.iucn.org <1%

57 Internet
www.promexico.gob.mx <1%

58 Publicación
"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derech... <1%

59 Trabajos del estudiante
Universidad Peruana Cayetano Heredia <1%

60 Internet
blog.hubspot.es <1%

61 Internet
castbox.fm <1%

62 Internet
cialisdl.com <1%

63 Internet
documents.mx <1%

64 Internet
idus.us.es <1%

65 Internet
pdfcoffee.com <1%

66 Internet
repositorioacademico.upc.edu.pe <1%

67 Internet
reprotectucentro.com <1%

68 Internet

www.sandiegouniontribune.com <1%