

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



CASO SHAKIRA Y CLÍNICA DELGADO

AUNA:

PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA

GESTIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA

CRISIS POR LA FILTRACIÓN DE DATOS

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

Nayeli Milagros Alvites Del Castillo

Código 20183565

Daniela Milagros Delgado Medina

Código 20180579

Asesor

Sarah Jacqueline Angulo de Ridder

Lima – Perú

23 de abril del 2025

CASO SHAKIRA Y CLÍNICA DELGADO
AUNA:
PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA
GESTIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA
CRISIS POR LA FILTRACIÓN DE DATOS

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	VIII
ABSTRACT.....	VIV
1. PRESENTACIÓN	10
1.1 Material 1.....	13
1.2 Material 2.....	13
1.3 Material 3.....	13
1.3 Material 4.....	13
1.3 Material 5.....	13
2. ANTECEDENTES	14
2.1 Clínica Delgado AUNA.....	14
2.1.1. Reconocimientos de la Clínica Delgado AUNA	14
2.1.2. Cultura AUNA.....	15
2.1.3. Canales de Comunicación Interna.....	16
2.1.4. Canales de Comunicación Externa.....	16
2.1.4.1. Análisis de las redes sociales.....	17
2.2. Resumen del incidente de la Clínica Delgado AUNA y Shakira.....	19
2.3. Estado tras el incidente.....	20
2.4. Análisis de comunicados emitidos.....	25
2.4.1. Comunicado interno.....	25
2.4.2. Comunicado externo.....	26
2.5. Incidentes ocurridos.....	27
2.5.1. Incidentes similares en la Clínica Delgado AUNA.....	27
2.5.1. Incidentes similares alrededor del mundo.....	29
2.6. Stakeholders.....	30
2.6.1. Stakeholders internos.....	31
2.6.2. Stakeholders externos.....	31
3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL	35
3.1. Diagnóstico y problemáticas.....	35
3.2. Objetivos y estrategias.....	37
3.2.1. Plan de Comunicación Interna.....	40
3.2.2. Plan de Comunicación Externa.....	47

3.3. Cronograma.....	49
3.3.1. Cronograma Completo.....	49
3.3.2. Cronograma Resumen.....	51
3.3.3. Duración y Etapas Estratégicas.....	52
3.4. Presupuesto.....	53
4. LECCIONES APRENDIDAS	55
REFERENCIAS	57
ANEXOS	60



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Recopilación de likes, comentarios y compartidos de las redes sociales de AUNA	18
Tabla 2: N° de likes y tipos de reacciones en el Facebook de AUNA en febrero del 2025	19
Tabla 3: N° de likes y tipos de reacciones en el LinkedIn de AUNA en febrero del 2025	19
Tabla 4: Mapeo de stakeholders de la Clínica Delgado.....	31
Tabla 5: Stakeholders de alta influencia y alto impacto de la Clínica Delgado.....	34
Tabla 6: Stakeholders de baja influencia y alto impacto de la Clínica Delgado.....	34
Tabla 7: Stakeholders de baja influencia y bajo impacto de la Clínica Delgado.....	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pilares culturales.....	15
Figura 2: Comparativo de comunicación entre las redes sociales de AUNA.....	18
Figura 3: Ejemplo de publicaciones con reacción a “Me enoja”.....	21
Figura 4: Ejemplo de publicación que indica comentarios pero no aparecen cuando se abre el detalle	22
Figura 5: Ejemplo de publicación sobre el caso Shakira y la Clínica Delgado.....	23
Figura 6: Ejemplo de publicación y respuestas sobre el caso Shakira y la Clínica Delgado	23
Figura 7: Comentario acerca del comunicado interno de la clínica ante lo sucedido.....	23
Figura 8: Ejemplo de publicación tras búsqueda reciente del caso Shakira y la Clínica.....	24
Figura 9: Comunicado de parte de la Dirección Médica de la Clínica Delgado AUNA a sus colaboradores.....	26
Figura 10: Comunicado de la Clínica Delgado AUNA a los medios de comunicación.....	27
Figura 11: Screenshots de un vídeo de TikTok que hace referencia al caso y lo ocurrido con Natalia Merino	28
Figura 12: Screenshots de un vídeo de TikTok que hace referencia al caso y lo ocurrido con Brunella Horna.....	29
Figura 13. Matriz de influencia e impacto	33

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Monitoreo redes sociales.....	61
Anexo 2: Comentarios a la publicación de SuSalud	67
Anexo 3: Publicaciones relacionadas al incidente en la plataforma de X	71



RESUMEN

Tras el suceso de filtración de los datos personales de la cantante Shakira por parte de los trabajadores de la Clínica Delgado AUNA, la organización se encontró bajo el escrutinio público, generando una amplia cobertura mediática en diversos medios de comunicación y la intervención de entidades gubernamentales, enfrentando así una crisis reputacional. Si bien la institución cooperó con las investigaciones y se activaron los debidos procesos internos para las sanciones respectivas a los responsables, se identificó que el manejo de la crisis pudo ser más efectivo. En respuesta a ello, se elaboró un plan estratégico enfocado en los frentes comunicacionales de nivel interno y externo, proponiendo un diagnóstico que aborda las problemáticas identificadas como detonantes de la crisis. El plan prioriza la intervención a nivel interno, con énfasis en la cultura organizacional, para luego continuar con un plan hacia el público externo. La propuesta de llevar a cabo el plan en este orden es determinante para impactar de manera significativa en nuestro stakeholder más afectado: los pacientes. Es así, que teniendo como base las acciones trabajadas a la interna, se puede lograr un impacto genuino y que perdure en el tiempo hacia afuera.

Palabras clave: Crisis reputacional, cultura organizacional, comunicación interna, comunicación externa, plan estratégico.

ABSTRACT

Following the incident of the personal data leak of the singer Shakira by the employees of Clínica Delgado AUNA, the organization found itself under public scrutiny, attracting the attention of various media outlets and the intervention of government entities, facing a reputational crisis. Although the institution cooperated with the investigations and started an internal process for the appropriate sanctioning of the employees responsible, it is believed that a better management of this reputational crisis could have been executed. Thus, a strategic plan was proposed, focusing on both fronts, internal and external communication, suggesting a diagnosis based on the issues identified as the cause of the crisis. The purpose of this plan is to first address the internal problem detected, which is related to its organizational culture, and then proceed with a plan for the external issue. The proposal to implement the plan in this order is crucial for making a significant impact on our most affected stakeholder, the patients, as building on the actions taken internally can lead to a genuine and lasting impact over time.

Keywords: Reputational crisis, organizational culture, internal communications, external communications, strategic plan

1. PRESENTACIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad desarrollar un plan de comunicación corporativa para la Clínica Delgado AUNA, a raíz de la crisis desatada el 16 de febrero del 2025 por la filtración de los datos de la cantante Shakira. Este plan contempla los dos frentes comunicacionales: interno y externo, con el propósito de reconocer y corregir las debilidades internas que impactaron negativamente hacia el entorno externo.

Para el análisis del caso es necesario tener en consideración algunos conceptos importantes cuando ocurre una crisis, por ello se refrescarán algunos términos que comentan distintos autores.

En primera instancia, se debe tener presente qué es lo que se entiende por crisis, a lo cual Vahos-Zuleta (2018) comparte la definición de esta como un evento impredecible que amenaza significativamente la percepción de la empresa por parte de los grupos de interés, lo cual impacta en el funcionamiento del negocio, ya que puede golpear su rentabilidad. En ese mismo sentido, Gonzales Herrero (1998), la define como cualquier situación que presenta un riesgo que: a) aumenta en intensidad, b) sea objeto de inspección por parte del gobierno y/o medio de comunicación, c) interfiera en el desarrollo del negocio, d) coloque en peligro la imagen positiva de la empresa y e) dañe, de alguna forma, los resultados de la empresa (como se cita en Vásquez, et al. 2019, p. 2)

Un término importante en el desarrollo de un contexto de crisis es la imagen corporativa, a lo cual Mínguez (1999) la explica como la recopilación de impresiones, percepciones y experiencias que una organización genera en sus públicos y se mantiene presente en sus mentes. Es así que, cuando se presenta una crisis, la imagen es un elemento decisivo en la reputación de la empresa, ya que como menciona Mínguez (1999) la reputación es un juicio de valor que se da como resultado entre la comparación de la imagen percibida y con cómo considera el público que debería ser el comportamiento y los valores de la empresa.

Bajo esta circunstancia es importante resaltar que la transparencia de la comunicación en las organizaciones se ha convertido en una característica fundamental hacia sus grupos de interés. Como explican Pedrol y Sara (2018), se ha pasado de la transparencia a la hipertransparencia, lo cual obliga a las organizaciones a ser más

proactivas en su comunicación haciendo que la gestión de la transparencia sea un gran desafío, posicionándola como un activo estratégico. En relación a la gestión de crisis, las autoras comentan que ser transparente y responder con rapidez y eficacia es fundamental para proteger la marca y el negocio.

En concordancia a ello, Sánchez (2002) señala que en la detonación de una crisis el silencio es interpretado como una huida o es sinónimo de culpabilidad, lo cual genera más daños a la percepción de la imagen de la empresa. Además, comenta que se debe tomar en cuenta que uno de los públicos a los que se debe estar más interesado en dar a conocer la información sobre el inconveniente es a los empleados, pues así se reduce la oportunidad de que los rumores se extiendan.

Siguiendo esta lógica es importante entender el porqué es fundamental la confianza para una organización. Horst H. Schulze, fundador y antiguo presidente y COO de The Ritz-Carlton Hotel Company afirma que la confianza es un pilar fundamental de cualquier marca y es el pegamento de cualquier relación a largo plazo. William G. Parrett, antiguo CEO y Senior Partner de Deloitte Touche Tohmatsu, comenta que la confianza es un activo intangible que ayuda a asegurar la sostenibilidad de cualquier organización. De acuerdo con ello, los autores Vargas y Toro (2022), mencionan que actualmente, la confianza es un factor clave para el éxito de las organizaciones; por tanto se enfocan en desarrollar estrategias para adquirirla, incrementarla, conservarla e, incluso, recuperarla (como se cita en Covey, 2006. p.3)

Desde un punto de vista académico, el autor Covey (2006) propone la teoría de las Cinco Olas de la Confianza, donde cada ola es un nivel o contexto donde se obtiene la confianza, siendo las tres primeras olas los conceptos más importantes para este caso. La primera ola, la autoconfianza, explica que para que una organización sea merecedora de la confianza de otros, esta debe contar con la capacidad de establecer y cumplir con metas y compromisos consistentes que generen así credibilidad. Además, el autor considera que la credibilidad se deriva de cuatro aspectos: la integridad, la intención, las capacidades y los resultados. La segunda ola es la relación de confianza, la cual consiste en que esta se establezca con otras personas, en este caso, stakeholders, y para poder lograrla es necesario actuar de manera consistente en todas las situaciones. Además, explica que los mejores líderes presentan trece actitudes que pueden ayudar a generar confianza: hablar claro, mostrar respeto, ser transparente, aceptar los errores, mostrar

lealtad, dar resultados, mejorar, afrontar la realidad, establecer expectativas, tomar responsabilidad, escuchar primero, lograr compromisos y ofrecer confianza. La tercera ola es la confianza organizacional, la cual se obtiene a través del alineamiento, de esta manera cuando una persona muestra estar alineada con los sistemas de la organización, la estructura y los objetivos, la confianza crece.

Tomando en cuenta la explicación de la segunda ola de Covey en su mención al desempeño del rol de un líder, De Mello (2015), comenta a más profundidad que no solo es importante la práctica del liderazgo sostenible, sino también que los líderes generen seguidores, pues de esa manera las estrategias planteadas van a ser mejor entendidas y puestas en práctica por todos en la empresa. Es por ello que la actuación del liderazgo sostenible en las estrategias organizacionales resulta esencial para las empresas en búsqueda de un desarrollo equilibrado.

Es así que, tomando en consideración lo también mencionado por Covey en la explicación de la confianza organizacional, que se obtiene a través del alineamiento, y lo comentado por De Mello acerca de la importancia del liderazgo para desarrollar estrategias efectivas, hay un elemento importante a destacar: la cultura organizacional.

Para Ouchi (1982) la cultura empresarial es constituida por tradiciones, condiciones y valores que establecen lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones (como se cita en Hernández, et al. 2003, p. 114). En esa misma línea, los autores Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván y Rozo (2018), la definen como un intangible que está compuesto por las creencias, valores y normas que solo se pueden evidenciar a través del comportamiento de los miembros de una organización, dejando en claro que la cultura es la guía del accionar de los colaboradores.

Una explicación que menciona el desempeño de los líderes para trabajar la cultura es Schein (1988), quien comenta que la cultura es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa. Él plantea que la cultura puede ser trabajada por mecanismos directos, es decir, todo lo que sea atendido, medido y controlado por los líderes, como las acciones y reacciones planteadas ante crisis, planeación de prácticas de gestión humana, recompensas, entre otros (como se cita en Hernández, et al. 2003, p. 115).

A continuación, se presentan las piezas comunicacionales desarrolladas:

1.1 Material #1: Pieza de afiche sobre los valores

Muestra los 5 valores corporativos de AUNA y un resumen de lo que cada uno significa. Además, contiene un call to action para invitar a escanear un QR con el propósito de dirigirlos hacia un video que explica cómo vivir cada valor en el día a día.

<https://acortar.link/rA1ISZ>

1.2 Material #2: Pieza de publicación de dinámica en Workplace

Muestra un contenido con una dinámica interactiva enfocada a invitar al colaborador a comentar en la publicación de la gráfica cómo es que en su día a día vive cada valor, y etiquetar a más compañeros a que cuenten cómo lo viven.

<https://acortar.link/0dlDdk>

1.3. Material #3: Juego Diagnosticando para activación

Muestra la adaptación del diseño del juego Operando en relación a los valores AUNA planteado como “Diagnosticando”. Este material servirá para llevar a cabo la activación sobre el refuerzo del conocimiento de los valores que guían las acciones de los colaboradores.

<https://acortar.link/XFmcCL>

1.4. Material #4: Pieza de comunicado vía correo

Muestra un mensaje especial de disculpa y compromiso dirigido a todos los pacientes que la clínica ha registrado que se atendieron en ella al menos una vez, con la intención de demostrar compromiso en la resolución de las problemáticas halladas a la interna.

<https://acortar.link/z0icqk>

1.5. Material #5: Video resumen sobre acciones internas

En él se cuenta a los pacientes las acciones internas que se realizaron por la Campaña “La cultura que nos AUNA” hacia los trabajadores con la intención de evidenciar la toma de acción para resolver las problemáticas que se hallaron al interior de la empresa.

<https://acortar.link/qi8FPD>

2. ANTECEDENTES

2.1 Clínica Delgado AUNA

La Clínica Delgado AUNA es el primer establecimiento de salud de la Red AUNA, su nacimiento se lleva a cabo luego de varias integraciones entre instituciones enfocadas en el cuidado de la salud. Como institución, su historia inicia en 1928, cuando el doctor Ernesto Delgado Gutiérrez apertura la Clínica Delgado, la cual se mantuvo operativa hasta la década de los 90.

En el 2008 se conforma la institución AUNA como resultado de la fusión entre Oncosalud y Enfoca Inversiones. Esta integración tenía como objetivo brindar servicios más especializados dedicados a la salud de las personas. Por lo que, en el 2012, se llevó a cabo la unión entre AUNA y la Clínica Delgado, concretándose su fusión bajo el nombre de Clínica Delgado AUNA, cuyas instalaciones fueron inauguradas en el 2014.

Actualmente, la Clínica Delgado AUNA es reconocida por su moderna infraestructura, su equipo médico altamente calificado y la tecnología con la que cuenta. Estas características los ha llevado a posicionarse como una de las clínicas más prestigiosas en el Perú.

2.1.1. Reconocimientos de la Clínica Delgado AUNA

La Clínica Delgado AUNA ha obtenido una serie de reconocimientos que respaldan su posicionamiento. Uno de ellos, enfocado directamente en su reputación como empresa, fue el reconocimiento obtenido en el Ranking Merco en la categoría Empresas, donde alcanzó el primer lugar por 4 años consecutivos, desde el 2021 al 2024, liderando en el sector Salud. También se posicionó como primero en su sector en la categoría de Talento y Sostenibilidad desde el 2022, reafirmando tanto su capacidad de atraer y fidelizar talentos, como su compromiso con el medio ambiente y la sociedad.

Otros reconocimientos que avalan la calidad de su servicio, centrado siempre en las personas, es la Acreditación Platino que recibió en el 2020 por la *Accreditation Canada Internacional* (ACI). Ello representa para la institución la máxima certificación a sus estándares en calidad de atención, gestión de procesos clínicos y seguridad del paciente.

Avalando su competencia y calidad de sus laboratorios clínicos, en el 2019 recibió la certificación ISO 15189:2014 por parte del Instituto Nacional de Calidad (INACAL), siendo otorgada por primera vez en el sector salud.

2.1.2. Cultura AUNA

AUNA tiene como propósito “Cuidar la vida para vivirla mejor, siempre”, teniendo como prioridad el cuidado de la salud y bienestar de las personas. Para lograr esto, trabajan bajo un marco cultural que cuenta con cuatro principios:



Figura 1. Pilares culturales. Reporte de Sostenibilidad AUNA 2022

A estos principios se suman sus cinco valores:

- **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.

2.1.3. Canales de Comunicación Interna

Para el presente trabajo se contempla emplear los siguientes canales:

- Mail
- Workplace
- WhatsApp
- Materiales impresos
- Murales informativos
- Monitores

2.1.4. Canales de Comunicación Externa

Con respecto a los canales externos, es importante resaltar que, ya que la Clínica Delgado pertenece al grupo AUNA, las únicas redes sociales existentes están bajo el nombre AUNA. Dentro de ellas mencionan a todas las clínicas del grupo; es decir, no hay perfiles propios de cada clínica de la red.

- Página Web: Es la plataforma donde los clientes pueden agendar citas, ver las clínicas del grupo, realizar pagos, conocer los programas de salud, servicios, especialidades y staff. Cuando uno selecciona la sede de la Clínica Delgado la primera información que aparece son los números de contacto y la opción de agendar una cita, siguiéndole la insignia de la acreditación de platino dada por Accreditation Canada. Además, resaltan que son una de las mejores clínicas del Perú y de Latinoamérica, a través de su centro de excelencia, su infraestructura y alta tecnología.
- Blog AUNA: Es una subdivisión de la página web, especializada en brindar información de distintos temas de salud y bienestar. Ofrecen esta información en forma de tips, consejos, tratamientos especializados, guías de salud y consejos para empresas.
- LinkedIn: Esta red social funciona para todos los países donde AUNA está presente: Perú, Colombia y México. El contenido está relacionado a convocatorias laborales para los tres países, reconocimientos hacia los trabajadores, noticias importantes de las clínicas del grupo, fechas

festivas, campañas de salud, entre otros. Como público objetivo tienen a los profesionales y futuros talentos.

- Facebook: Es la red social donde reciben mayor interacción por parte de los usuarios, ya sea a través de likes o comentarios. Los tipos de publicaciones están en su mayoría relacionados a contenidos de bienestar o a la promoción de sus planes de salud, además de fechas importantes. Se pueden encontrar invitaciones a lives que hablan de temas de salud del momento.
- Instagram: El contenido es similar al de su Facebook, comparten contenido relacionado a bienestar, consejos, planes de salud que ofrecen, fechas importantes, entre otros. Además, aprovechan la plataforma al co-crear contenido con influencers, ya sea a través de posts o en historias.
- Youtube: Es su plataforma menos usada y con posts más esporádicos. El contenido está enfocado en mostrar el tipo de servicio que brindan, presentar sus instalaciones, celebrar hitos y dar a conocer sus planes de salud. Las interacciones son mínimas, tanto en visualizaciones como en comentarios.

2.1.4.1. Análisis de las redes sociales

En base al monitoreo de las redes sociales: Facebook, Instagram y LinkedIn, que se encuentra en el Anexo 1, se ha podido identificar lo siguiente en relación al tratamiento de sus mensajes. Estos se diferencian entre sí, debido a que las redes están segmentadas hacia distintos públicos.

Facebook e Instagram, buscan llegar a clientes y futuros clientes, mientras que LinkedIn está enfocado a un público más corporativo. Es de esta manera, que se puede identificar dos tonos de comunicación claros. Respecto a las dos primeras redes mencionadas, éstas manejan un tono cercano y personal, donde se puede ver el uso de emojis y un manejo del lenguaje hacia el lector en primera persona. Por el lado de LinkedIn, este utiliza un tono más formal, manteniendo una distancia del lector.



Figura 2: Comparativo de comunicación entre las redes sociales de AUNA. Fuentes: LinkedIn, Facebook e Instagram de AUNA

De esta manera, se puede ver una diferencia en el rendimiento de las publicaciones de las diferentes redes. A continuación se podrá apreciar una tabla, considerando las publicaciones del mes de febrero del 2025:

Red	Promedio Likes	Promedio Comentarios	Promedio Compartidos
LinkedIn	93	3	12
Facebook	91	8	3
Instagram	28	0	7

Tabla 1: Recopilación de likes, comentarios y compartidos de las redes sociales de AUNA. Fuente: Elaboración propia

FACEBOOK - Número de reacciones en febrero del 2025: 1457					
Tipo de Reacción	Likes	Me encanta	Me enoja	Me importa	Me asombra
Porcentaje en relación al total	97%	1%	1%	0,7%	0,3%

Tabla 2: N° de likes y tipos de reacciones en el Facebook de AUNA en febrero del 2025. Fuente: Elaboración propia

LINKEDIN - Número de reacciones en febrero del 2025: 1113					
Tipo de Reacción	Likes	Celebrar	Me encanta	Apoyar	Interés
Porcentaje en relación al total	79%	11%	5,8%	4%	0,2%

Tabla 3: N° de likes y tipos de reacciones en el LinkedIn de AUNA en febrero del 2025. Fuente: Elaboración propia

2.2. Resumen del incidente de la Clínica Delgado AUNA y Shakira

En febrero del 2025 llegó al Perú la cantante colombiana Shakira para llevar a cabo un concierto. Sin embargo, un día antes de su presentación fue internada en la Clínica Delgado AUNA debido a un dolor abdominal, lo cual no le permitió realizar su presentación. Durante su hospitalización se difundieron a través de las redes sociales fotos de sus datos personales, historial médico e inclusive los medicamentos recetados. Lo cual representó un grave acto de vulneración a la confidencialidad en la atención al paciente.

Esto desató una serie de críticas de la opinión pública, además de la manifestación de entidades gubernamentales como la Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD), organización encargada de proteger los derechos en salud de los ciudadanos. Esta se pronunció e intervino a la clínica para investigar lo ocurrido; pues, de acuerdo a su Reglamento de Infracciones y Sanciones, la divulgación de la información médica sin autorización puede ser sancionada con una multa de hasta 300 UIT que equivalen a S/.1.6 millones.

Así mismo, el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (Minjus) se pronunció ante el suceso indicando que “los datos personales en salud son información protegida

por la Constitución y la Ley” (RPP, 2025) y que “su difusión y uso sin autorización o consentimiento constituyen una violación al derecho a la intimidad sancionada con multas entre los S/. 26,750 y 267,500” (RPP, 2025).

Las medidas tomadas por la Clínica Delgado AUNA iniciaron con el envío de un comunicado interno a su staff médico recordándoles un anexo del contrato firmado, el cual indica que la interacción de la prestación del servicio médico y manejo de información del paciente es de carácter confidencial. Haciendo hincapié en que deben cumplir con los estándares de protección de datos y Políticas de Confidencialidad (infobae, 2025)

Posterior a la intervención de parte de SUSALUD, la Clínica Delgado AUNA emitió un comunicado a los medios de comunicación informando que iniciaron un proceso de sanción a los responsables ante el grave acto de filtración de datos por el incumplimiento ético de su código de conducta y normas que la regulan. En este también resaltaron que los hechos no representan la ética profesional con la que la institución se rige (Diario El Comercio, 2025).

2.3. Estado tras el incidente

Para poder entender la percepción actual de la Clínica Delgado AUNA tras el incidente, se analizaron las distintas redes sociales del grupo para poder identificar la opinión del público, esto a través de sus comentarios y reacciones durante y después del estallido de la noticia.

Es importante mencionar que el comunicado que la clínica sacó para dirigirse al público externo, se difundió directa y exclusivamente a través de los medios de comunicación, por lo que no se puede encontrar este en las redes sociales del grupo AUNA. Debido a esto, para poder conocer las distintas reacciones del comunicado y la crisis, se buscaron los comentarios realizados en la fecha del incidente en distintas plataformas: las redes sociales de la clínica, publicaciones en X donde se mencionara a la institución y comentarios en las redes sociales de las instituciones gubernamentales que se pronunciaron ante el hecho.

En lo que respecta a las redes sociales de la clínica, se buscó tanto en Facebook, Instagram y LinkedIn los comentarios de los usuarios sobre el incidente. En Facebook, como se comentó en el punto anterior, se puede ver que existe bastante interacción de los usuarios a través de los likes y el número de reproducciones que tienen ciertos posts. Es así que, viendo las publicaciones que se hicieron durante y después de la fecha del incidente, se puede evidenciar algún tipo de molestia en los usuarios, ya que las reacciones pasan de ser únicamente de likes a reacciones de “Me enoja” (Figura 3).



Figura 3: Ejemplo de publicaciones con reacción a “Me enoja”. Fuente: Facebook de AUNA

Estas reacciones de molestia permanecieron desde la quincena de febrero hasta finales del mes. Algo que vale la pena mencionar, es que, aunque los comentarios en general son pocos, en las publicaciones cercanas al incidente, en el mes de febrero (Figura 4), se puede observar que hay comentarios; sin embargo, cuando se ingresa a la publicación ninguno de estos no se pueden visualizar. Dada esta situación, se puede inferir que el grupo ha optado por ocultar comentarios que podrían hablar del caso o que se referían de manera negativa a la clínica.

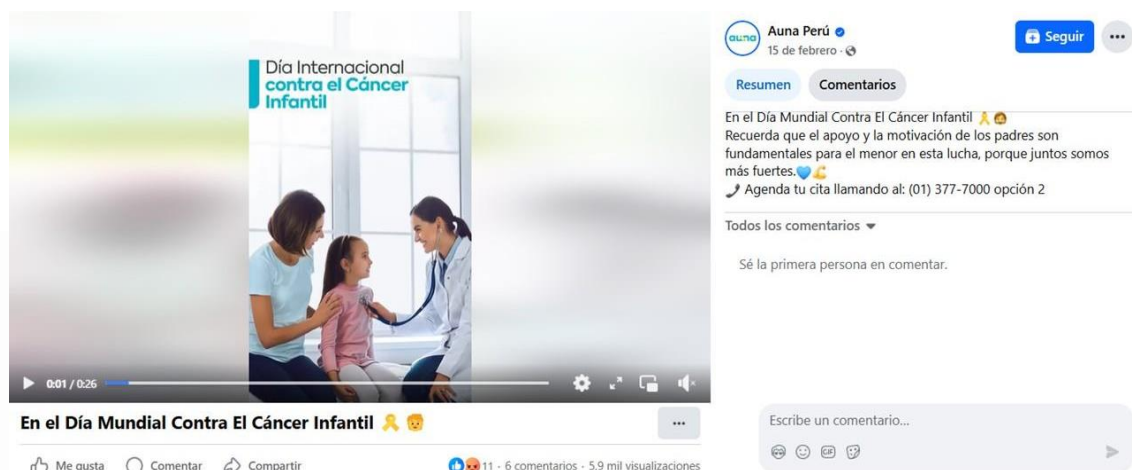


Figura 4: Ejemplo de publicación que indica comentarios pero no aparecen cuando se abre el detalle. Fuente: Facebook de AUNA

Por otro lado, con respecto a Instagram, aunque las interacciones de los posts son pocos, pues tanto los likes como los comentarios no son numerosos, se observó que durante la fecha del incidente las publicaciones pasaron a no contar con ningún comentario. Por lo tanto, sumando esto a lo visto en Facebook previamente, se puede inferir que se han eliminado o bloqueado interacciones negativas. El hacer esto con los comentarios denota que la entidad lo ha realizado con el propósito de evitar que quede un registro del malestar de los clientes, y que a futuro no se vieran estos comentarios que recordasen la polémica. En su última red social LinkedIn, no se encuentran comentarios que hagan referencia al incidente.

Debido a que en las redes sociales de la clínica no se ha podido evidenciar claramente los comentarios del público para conocer su opinión, se decidió complementar el análisis de las redes sociales buscando menciones del incidente en otras redes sociales como X.

A diferencia de las redes sociales propias de la clínica, en X si se puede evidenciar las opiniones de las personas sobre lo sucedido durante y un par de días después del día del incidente. Al buscar contenido relacionado sobre la clínica, se encontró que los usuarios comentaban la falta de protección de datos que existía, el mal actuar de los trabajadores de la clínica, el morbo por el caso y la falta de ética de tanto los trabajadores que filtraron la información, como los medios que la compartían. (Figura 5 y 6). Había algunos comentarios que hacían referencia al lenguaje usado y cómo este no fue el adecuado (Figura 7).

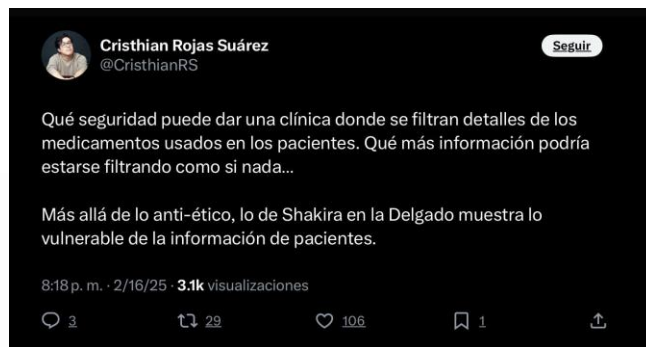


Figura 5: Ejemplo de publicación sobre el caso Shakira y la Clínica Delgado. Fuente: Screenshot de X



Figura 6: Ejemplo de publicación y respuestas sobre el caso Shakira y la Clínica Delgado. Fuente: Screenshot de X



Figura 7:Comentario acerca del comunicado interno de la clínica ante lo sucedido. Fuente: Screenshot de X

Como se puede observar en las imágenes anteriores y en el Anexo 3, la mayoría de los comentarios del caso son negativos, haciendo hincapié en el mal actuar de los empleados, la poca ética del caso y la falta de seguridad. Esto permite concluir que durante el momento de la crisis, la percepción era negativa y que estaba dirigida principalmente al mal actuar de los empleados. De esta manera, se puede ver una disonancia entre los valores y la cultura que la clínica fomenta y el actuar de sus colaboradores.

Es importante mencionar que, al buscar publicaciones más recientes sobre la Clínica Delgado AUNA en esta red social, se pudo observar que casi ningún post hacía referencia al caso de Shakira, el único que mencionaba el incidente lo hacía en referencia a un caso de política (Figura 8).



Figura 8: Ejemplo de publicación tras búsqueda reciente del caso Shakira y la Clínica Delgado. Fuente: X (ex Twitter)

La última búsqueda en redes que se realizó, para poder tener un panorama completo de la opinión pública, se hizo en los perfiles de X y Facebook de SUSALUD, por donde la entidad gubernamental se pronunció ante lo sucedido. Las reacciones del público fueron mixtas, aunque estaban de acuerdo en la intervención hacia la clínica, el mal actuar de sus empleados y la necesidad de fiscalizar la institución, los usuarios

también hacían notar su malestar sobre la rapidez en el actuar de SUSALUD cuando una persona de interés se veía involucrada y su falta de acción en casos comunes (Anexo 2).

2.4. Análisis de comunicados emitidos

2.4.1. Comunicado interno

Se considera que en el comunicado dirigido al staff médico no cumplió con los estándares apropiados para una comunicación de carácter importante. Pues, un comunicado que aborda un tema delicado con mención de incumplimientos graves, debe informarse en el marco de un tono profesional, por lo tanto, serio. Ello implica el cuidado de todos los detalles: una correcta redacción y evitar cualquier tipo de error ortográfico, aspecto que en esta comunicación no se consideró.

De igual manera, el diseño de la gráfica utilizada no fue apropiada, ya que este presenta un fondo con la imagen de la clínica, lo cual genera una distracción y, a primera vista, le resta el carácter importante y serio del mensaje.

Por otro lado, la información enviada solo se centró en recordarles la cláusula de su contrato que hace mención al cumplimiento de la Protección de Datos y las Políticas de Confidencialidad. Y si bien, este es un punto clave, ya que fue lo primero que los usuarios reportaron como antiético, ello no debió ser lo único mencionado a modo de “recordatorio”. Puesto que, los colaboradores responsables mostraron una desconexión con los valores de la empresa, principalmente con la integridad, empatía y excelencia, los cuales tienen una relación más directa en el trato entre médico y paciente; que además es fundamental para el desarrollo del negocio. Por lo que hubiese sido pertinente hacer hincapié en que sus acciones deben regirse en ir alineados no sólo a cumplir con cláusulas, sino también a los valores y por lo tanto, a la cultura.



Figura 9: Comunicado de parte de la Dirección Médica de la Clínica Delgado AUNA a sus colaboradores. Fuente: El Comercio

2.4.2. Comunicado externo

Respecto al comunicado emitido hacia el público, este sí cumplió los estándares de una comunicación seria. Si bien tocó temas importantes como la puesta en marcha de las debidas sanciones a los responsables, la total cooperación con SUSALUD, la mención de su rechazo y su sentir por lo sucedido; este último mencionado careció de la suficiente empatía y sinceridad.

COMUNICADO

En Clínica Delgado siempre hemos actuado con el máximo respeto por nuestros pacientes, su privacidad y cumpliendo con el marco normativo existente. El incidente ocurrido ayer, en el que se filtró información confidencial de uno de nuestros pacientes, no representa en absoluto la ética profesional que rige nuestra institución. Lamentamos profundamente lo sucedido y reiteramos nuestra tolerancia cero contra todo acto que vulnere la información personal de nuestros pacientes.

Desde que tomamos conocimiento de los hechos, hemos iniciado una investigación exhaustiva, y a la fecha ya hemos identificado e iniciado el proceso sancionador contra las personas con responsabilidad comprobada en este grave incumplimiento ético de nuestro código de conducta y de las normas que regulan el tratamiento de datos personales.

Asimismo, hoy hemos recibido la visita de las autoridades competentes a quienes hemos proporcionado la información recabada hasta el momento. Continuaremos colaborando plenamente para asegurar que este incidente no se repita.

A su vez, seguimos investigando y revisando nuestros procesos internos con el fin de mejorar constantemente y garantizar el mejor servicio a nuestros pacientes.

Reiteramos nuestro firme rechazo a cualquier filtración de información privada y renovamos nuestro compromiso de seguir fortaleciendo nuestros protocolos.

Lima, 17 de febrero de 2025

Figura 10: Comunicado de la Clínica Delgado AUNA a los medios de comunicación. Fuente: El Comercio

A simple vista se puede percibir como un comunicado que cumple con el marco protocolar de pronunciamiento hacia los medios. Sin embargo, al tratarse de un caso que involucra la vulneración de la privacidad de un paciente, debería optarse por un tono de comunicación más humano y cercano. Es por ello que en su comunicado debió presentarse un espacio dedicado a una mención más sincera de su pesar; puesto que en el comunicado original le dedicaron únicamente cuatro palabras a sus disculpas: “Lamentamos profundamente lo sucedido”. En su lugar se pudo expresar una disculpa directa hacia la paciente, sin necesidad de hacer mención de su nombre. De esta manera, se hubiese demostrado que son conscientes de cómo la situación generó preocupación y pérdida de confianza hacia la institución.

2.5. Incidentes ocurridos

2.5.1. Incidentes similares en la Clínica Delgado AUNA

Aunque el caso de filtración de información de Shakira es el caso más mediático y conocido, no es la primera vez que ocurre un suceso como este. En noviembre del 2023, Brunella Horna, conductora de televisión y conocida en el mundo de la farándula, dió a luz en la Clínica Delgado AUNA. Días después, en el programa de televisión Magaly Tv,

la firme, la conductora contó cómo Brunella pidió anestesia por los dolores que sentía previos a dar a luz. Magaly expresó durante su programa que esa información la obtuvo mientras Brunella estaba en trabajo de parto y que se lo compartió personal de la clínica a través de audios.

Aunque el caso fue sonado, esto se debió más a los comentarios de Magaly que a la indiscreción y mal actuar del personal médico, y es tras el caso de Shakira que resurgió este tema. Esto en parte debido a lo comentado por la compañera de programa de Brunella, Janet Barboza que aseguró que cuando Shakira estuvo internada trataron de vender su información y recordó cómo había pasado una situación similar con Brunella.

Asimismo, en redes sociales como TikTok, algunos usuarios recordaron este incidente y comentaron que algo parecido le habría sucedido a la influencer Natalia Merino, más conocida como Cinnamonstyle. Según los comentarios, el mismo día que tuvo una pérdida, personas fuera de su círculo familiar ya se habían enterado de lo sucedido. Esta filtración de información fue confirmada por la propia Natalia, si bien no mencionó directamente que el hecho habría sucedido en la Clínica Delgado AUNA, varios usuarios en redes sociales asociaron el caso con la institución.(Figura 11 y 12)



Figura 11: Screenshots de un vídeo de TikTok que hace referencia al caso y lo ocurrido con Natalia Merino. Fuente: TikTok



Figura 12: Screenshots de un vídeo de TikTok que hace referencia al caso y lo ocurrido con Brunella Horna. Fuente: TikTok

2.5.2. Incidentes similares alrededor del mundo

Buscando casos similares de filtración de información médica, se han podido identificar dos tipos: externos e internos. Los externos son aquellos donde el causante de la vulneración de datos fue una persona o grupo fuera de la institución. Un caso reciente fue el ocurrido este año en Argentina, donde un grupo cibercriminal vulneró la base de datos de la empresa Informe Médico, un proveedor que trabaja con casi 30 entidades médicas, tanto públicas como privadas en el país del sur. De esta manera obtuvieron y pusieron a la venta más de 665 mil estudios médicos, que contenían tanto la información de los pacientes como los profesionales médicos involucrados. Otro caso de filtración de información ocurrió en el 2024 en Estados Unidos, cuando otro grupo cibercriminal atacó la plataforma de pago Change Healthcare, centrando su ataque en la información de los clientes de la aseguradora UnitedHealth. A través de este ataque obtuvieron información sensible de los pacientes, como expedientes médicos y detalles financieros.

En lo que respecta a los internos, estos son casos donde un colaborador o alguien asociado a la institución es quien filtra la información. Un ejemplo fue lo sucedido en el 2013 en California, donde trabajadores del Centro Médico Cedars-Sinai fueron despedidos tras descubrir que habían violado la privacidad de algunos pacientes al

acceder a los expedientes médicos de estos. Además, algunas fuentes comentaban que entre los pacientes afectados estaba Kim Kardashian, que recientemente había dado a luz en el lugar. Los voceros de la institución comentaron que trabajarían en acciones que fomenten la importancia de la privacidad. Otro ejemplo, que ocurrió igualmente en Estados Unidos, fueron los casos de filtración de datos de diversas celebridades por parte de empleados del Sistema de Salud de la Universidad de California. Entre 2005 y 2008, trabajadores accedieron a los expedientes médicos de diversos pacientes, entre los que se encontraban celebridades como Britney Spears, Michael Jackson y Farrah Fawcett. Esta última llegando a denunciar públicamente en el 2009 que los mismos empleados habían filtrado información relacionada a su tratamiento contra el cáncer de tiroides.

Como se puede ver, los casos más recientes que se han podido identificar están relacionados a ataques de ciberseguridad; en el 2022 IBM reveló que los ciberataques habían aumentado entre el 2020 y el 2021. Aquellos casos donde son los colaboradores quienes filtran la información, son más esporádicos. Por lo que, el hecho de que la Clínica Delgado AUNA cuente con más de un incidente interno de filtración de datos de sus pacientes en tan poco tiempo, demuestra que hay una problemática dentro de la institución que debe trabajarse con urgencia.

2.6. Stakeholders

Para el presente caso se han identificado los stakeholders internos y externos. En este mapeo se ha considerado enumerar a todos los stakeholders que han sido afectados por la crisis ocurrida. De esta manera, se han enumerado según el orden de importancia de cada uno, teniendo presente los hechos expuestos y analizados anteriormente. Como también, la consideración presentada del caso con respecto a que ha habido pacientes de interés público que solicitaron el retiro de sus historiales clínicos.

Stakeholders Internos	Stakeholders Externos
1. Staff de la Clínica Delgado AUNA: médico, asistencial y administrativo.	1. Pacientes fidelizados. 2. Sociedad 3. Medios de Comunicación. 4. Entes gubernamentales.

2. Staff administrativo de las oficinas de AUNA.	5. Futuros pacientes. 6. Profesionales de la salud. 7. Estudiantes de la salud.
--	---

Tabla 4: Mapeo de stakeholders de la Clínica Delgado. Fuente: Elaboración propia

En las siguientes líneas se explica la razón del porqué se los ha enumerado en ese orden de importancia. De esta manera se evaluará en cuáles se debe centrar el plan.

2.6.1. Stakeholders internos:

- 1) Staff Clínica Delgado AUNA (médico, asistencial y administrativo): Este es el público que tiene una relación directa con los clientes de la empresa: los pacientes. Se tiene presente que con los colaboradores se trabaja la cultura corporativa y las acciones que realizan son importantes en la construcción de la imagen de la empresa por parte del público y ello conlleva a que deben estar lo más alineados a la cultura corporativa. De acuerdo al caso expuesto, en este grupo están los responsables de la crisis, lo cual coloca en evidencia el incumplimiento del Código de Conducta y muestra un alejamiento hacia las conductas de acuerdo a los valores corporativos.
- 2) Staff administrativo de oficinas de AUNA: En este público no se descarta la posibilidad de que falte reforzar el Código de Conducta y valores AUNA. Y si bien estos no tienen una relación directa con los clientes de la empresa, considerarlos es importante porque son un pilar para la construcción de la cultura corporativa y la reputación.

2.6.2. Stakeholders externos:

- 1) Pacientes fidelizados: Dado a la consideración que se debe tener en cuenta expuesta en el caso, hay un grupo de pacientes que pidieron el retiro de sus historiales clínicos, lo que significa que han perdido la confianza en la atención profesional de la clínica. Darle foco a su atención es importante, debido a que, la situación como tal genera en ellos un cambio de percepción y, por tanto, de la imagen, haciéndola tornar negativa; lo cual afecta gravemente a la buena reputación constituida. Además, un negocio se mueve con clientes, por lo que, la pérdida de estos genera consecuencias en la rentabilidad de este.

- 2) Sociedad: En esta parte se considera a todo el público que tiene una opinión, que se expresa ante lo sucedido, siendo sumamente importante sus comentarios y la nueva percepción de la empresa que van construyendo. Impactando así significativamente a la reputación de la clínica, pues si la imagen de la empresa no coincide con su identidad hay un problema grave en el cual se debe trabajar para revertirlo y tomar acciones que se alineen a coincidir entre lo que la empresa dice que es, refiriéndose a su identidad, con cómo el público la percibe.
- 3) Medios de Comunicación: Informan sobre el incidente y dan exposición a comentar sobre el tema, impactando significativamente en la reputación de la clínica. Este grupo de interés es determinante para guiar a la sociedad a emitir un juicio de valor. Además, pone a la gente en modo alerta para que estén más atentos o indaguen más respecto a lo sucedido.
- 4) Entes gubernamentales como SUSALUD y Minjus: SUSALUD inició un proceso de investigación que puede resultar en una multa de un millón de soles. Este público es determinante, ya que el hecho de estar bajo la mira de un ente regulador, genera más controversia y comentarios negativos por parte de la sociedad. Además, le resta valor a los logros y reconocimientos que la empresa ha alcanzado, situando así en peligro la buena reputación construida.
- 5) Futuros pacientes: Es un público a considerar, ya que son quienes han pensado en la posibilidad de atenderse en la clínica, pero ahora existe la posibilidad de que perciban cierta falta de profesionalismo en el manejo y protección de su información, lo cual genera desconfianza. Ello alimenta a una percepción negativa hacia la institución colocando en riesgo su reputación y, por otro lado, estanca su rentabilidad a futuro.
- 6) Profesionales de la Salud: Son un grupo que contribuye al prestigio de la clínica, debido a que la consideran como un gran referente, la admiran y aspiran a trabajar en ella. Aspectos importantes que aportan en la construcción de la imagen empresarial, los cuales se verían afectados por la crisis.

- 7) Estudiantes de la Salud: Son un grupo que contribuye al prestigio de la clínica, debido a que la consideran como un gran referente, la admiran y aspiran a trabajar en ella al igual que los Profesionales de la salud. Aspectos importantes que aportan en la construcción de la imagen empresarial, los cuales se verían afectados por la crisis.

En base a la razón por la cual se han mapeado aquellos públicos, se desarrolló una matriz de influencia e impacto. En ella se ubicó a cada stakeholder de acuerdo a la explicación de la importancia de cada uno de los puntos anteriores. Esta matriz permite detectar cuáles son los públicos prioritarios a los cuales se les debe tomar como foco de atención. Cabe mencionar que el eje de influencia se refiere al nivel de poder y el eje de impacto representa el nivel de interés en relación a qué tanto el stakeholder es afectado y/o contribuye en la crisis.

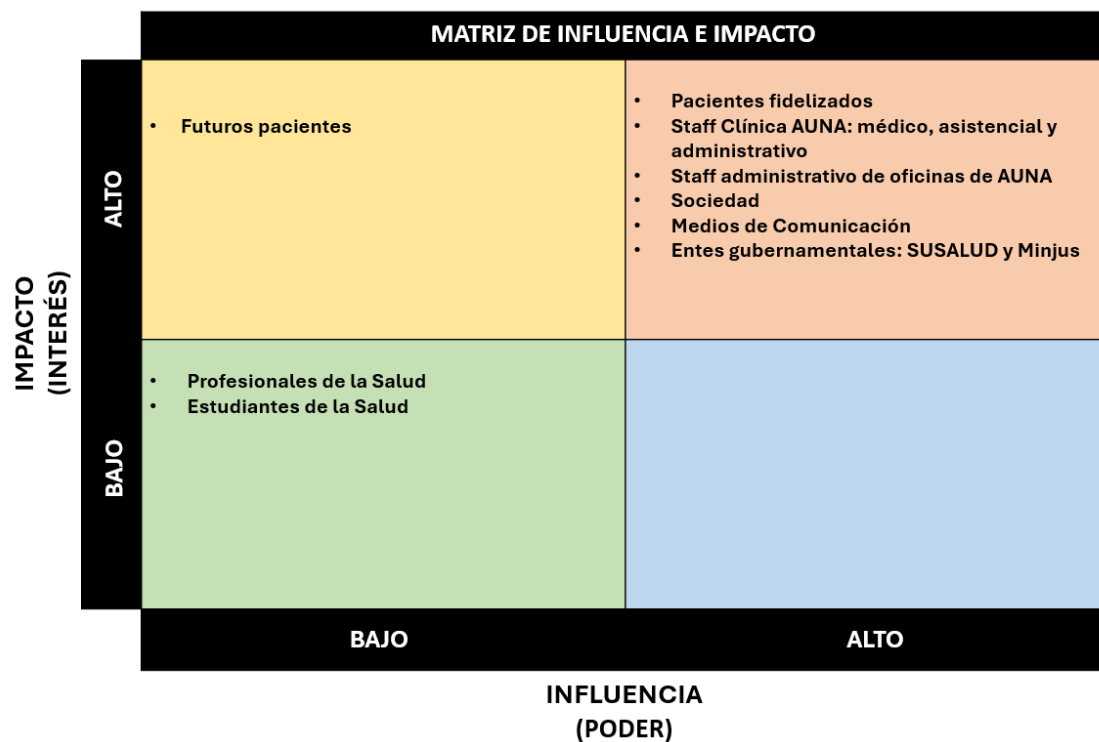


Figura 13. Matriz de influencia e impacto. Fuente: elaboración propia

A continuación, a modo de resumen, se presentan unas tablas del resultado de los cuadrantes realizados en la matriz. De ellos, se centrarán esfuerzos en la elaboración del plan de comunicación en aquellos públicos ubicados en el cuadrante de alta influencia y alto impacto.

Alta influencia y alto impacto		
Stakeholders internos		Stakeholders externos
Nivel de Importancia	1. Staff Clínica Delgado AUNA: médico, asistencial y administrativo 2. Staff administrativo de oficinas de AUNA	1. Pacientes fidelizados 2. Sociedad 3. Medios de Comunicación 4. Entes gubernamentales: SUSALUD y Minjus

Tabla 5: Stakeholders de alta influencia y alto impacto de la Clínica Delgado. Fuente: Elaboración propia

Baja influencia y alto impacto	
Stakeholders externos	
Nivel de Importancia	1. Futuros pacientes

Tabla 6: Stakeholders de baja influencia y alto impacto de la Clínica Delgado. Fuente: Elaboración propia

Baja influencia y bajo impacto	
Stakeholders externos	
Nivel de Importancia	2. Profesionales de la Salud 3. Estudiantes de la Salud

Tabla 7: Stakeholders de baja

impacto de la Clínica Delgado. Fuente: Elaboración propia

influencia y bajo

3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL

3.1. Diagnóstico y problemáticas

De acuerdo al caso expuesto, queda en evidencia que la Clínica Delgado AUNA ha atravesado una crisis reputacional, pues ha cumplido con varias de las características que los autores mencionados en la primera parte del trabajo identifican en este tipo de circunstancias. Señalando que una crisis es considerada como tal cuando actores externos cumplen un rol relevante influyendo en la percepción de la imagen que las personas (la sociedad) tienen hacia la empresa. En este caso, los actores externos involucrados, que también son stakeholders, son los medios de comunicación y las entidades gubernamentales como SUSALUD y el Ministerio de Justicia (Minjus) que se pronunciaron ante el hecho. Inclusive se inició un proceso de investigación y la posibilidad de una sanción económica.

Además, según la información que se halló y analizó en las redes sociales, tomando en consideración otros casos anteriores que han evidenciado las reiteradas vulneraciones a la confidencialidad de la información médica por parte del personal de la clínica, se entiende que el caso de Shakira no es un caso aislado. La repetición de este tipo de conducta coloca en tela de juicio la credibilidad de la clínica y refleja problemas de carácter interno en la organización.

Teniendo en cuenta este contexto, a continuación se presenta el análisis de los diagnósticos y el planteamiento de sus respectivas problemáticas.

En primer lugar, se encuentran falencias en su cultura organizacional, pues de acuerdo a lo mencionado por los autores, la cultura es la guía que determina el accionar de los colaboradores. Desde esta perspectiva, se puede inferir que existe una desconexión entre los valores de la cultura AUNA y el comportamiento de los trabajadores, específicamente en el staff clínico de la Clínica Delgado. Puesto que los valores de integridad, empatía y excelencia, son los tres más afectados en relación a la atención del paciente.

Por tanto, la primera problemática identificada es de carácter interno, la cual es que los colaboradores de la Clínica Delgado AUNA no están alineados con la cultura organizacional y no tienen presente los principios de su Código de Conducta. Esto refleja

la falta de conciencia sobre la importancia de entender e interiorizar los valores corporativos, junto con los principios del Código de Conducta, pues estos son la base para accionar de manera ética y coherente. Cabe mencionar que esta desconexión también podría estar presente en las demás áreas administrativas de AUNA.

Asimismo, se detectó una deficiencia en el manejo de los comunicados emitidos, pues se percibió una baja calidad en la redacción y diseño del comunicado interno. Por el lado del comunicado externo, si bien su redacción cumplió con los estándares protocolares abordando los temas principales, el tono empleado careció de empatía y de un arrepentimiento genuino. Siendo estos elementos esenciales para estructurar un mensaje importante que refleje sensibilidad, toma de responsabilidad y verdadero compromiso ante un suceso de exposición controversial como es la vulneración de la información privada.

Es entonces que, a partir de ello, se presenta como segunda problemática interna la falta de lineamientos sobre la estructura y tono comunicacional para gestionar una respuesta oportuna frente a un suceso de crisis. Contemplar estos lineamientos para la elaboración de mensajes importantes es valioso para demostrar credibilidad y transparencia. Ello no solo debe apreciarse en un texto bien esquematizado, sino también que transmita sensación de humanidad, cercanía y real compromiso al momento de ser leído por el público.

Como consecuencia de los puntos anteriormente mencionados, es a partir de ellos que se generó un quiebre en la confianza del público y de los pacientes acerca de la atención que brinda la clínica, especialmente en el manejo de la confidencialidad de la información del paciente. Tal como las consideraciones del caso lo presentan al mencionar que un grupo de personas ha solicitado el retiro de sus historias clínicas. Asumiendo de esta manera un riesgo a la rentabilidad del negocio, pues ello puede traducirse en la pérdida de pacientes fidelizados y posibles futuros pacientes.

En relación a ello se ha identificado una problemática a nivel externo, el cual es la pérdida de la confianza de los pacientes y el público, lo que afecta negativamente al prestigio de la institución. Esto, además de evidenciarse a través de los pacientes que

retiraron sus historiales médicos, también se ha mostrado en los comentarios de las redes sociales, lo cual perjudica significativamente a la reputación.

Ante el análisis realizado, se entiende que la clínica debe enfocarse en atender, en un principio, al público interno, el staff clínico y administrativo, para fortalecer la cultura basada en los valores AUNA y el código de conducta. Concentrar esfuerzos en ello es necesario para resolver el problema desde la raíz, ya que su desapego en ellos ha puesto en duda la integridad y confianza hacia la institución por parte del público.

Por ello el plan de comunicación debe enfocarse en atender en primera instancia esta problemática interna. Para lo cual es importante proponer una estrategia que fomente acciones para la interiorización de lo que significa actuar en línea a los valores corporativos. El propósito de ello es que los colaboradores, a través de su comportamiento, los transmitan hacia los pacientes. En este caso, actuar primero para resolver la problemática interna es importante porque sirve de soporte para responder con acciones coherentes y transparentes a la problemática externa.

La relación directa de trabajar en la problemática interna para luego pasar a enfocarse en resolver la problemática externa, está en que un negocio es rentable al albergar clientes. A partir de esta premisa, la relación está en que se requiere que los colaboradores de la clínica estén alineados a la cultura, pues esto implica que actúen comprometidos en brindar una atención verdaderamente profesional basada en la ética, empatía y respeto a la privacidad. Teniendo en cuenta ello, se logra transmitir confianza y credibilidad al paciente, con lo cual se logra seguir manteniéndolo como cliente fiel.

3.2. Objetivos y estrategias

En respuesta a las problemáticas mencionadas, se propone un objetivo general, que integra la problemática interna y externa, el cual es el siguiente: **“Restablecer la reputación de la Clínica Delgado AUNA mediante el fortalecimiento de su cultura y la mejora de su gestión comunicacional”**.

Cabe resaltar que para lograrlo, primero se debe realizar un plan de acción interno, el cual servirá como soporte para poder desarrollar con éxito el plan hacia la

externa. Por ello, se ha planteado dos objetivos de comunicación interna y uno de comunicación externa.

Para el primer objetivo de comunicación interna se establece “**Asegurar la solidez de la Cultura AUNA en los colaboradores, enfatizando en sus valores y el Código de Conducta**”. Para alcanzar este objetivo se debe trabajar más en la valoración y concientización del protagonismo que tienen estos para guiar las acciones y toma de decisiones en el entorno laboral. Es por ello que se proponen las siguientes estrategias:

1. Desarrollar una campaña de alineamiento entre los valores y las conductas en base a ellos, bajo el nombre “La cultura que nos AUNA”.
2. Involucrar a los líderes como embajadores activos de la cultura AUNA.
3. Promover el entendimiento del Código de Conducta y sus principios.

Con respecto a la campaña, el concepto "La cultura que nos AUNA" juega con el nombre de la red AUNA y el verbo "unir". El propósito de este planteamiento es reflejar la idea de unión, ya que la cultura es lo que hace que un grupo esté alineado y unido. Es entonces que si se omite la "A" del nombre de la empresa, se leería "la cultura que nos una", con lo cual se quiere dar fuerza a la explicación de que la cultura es el eje que une a todos en una organización.

Este nombre de campaña viene acompañado de una frase "lo que somos, lo vivimos juntos", en la cual se quiere resaltar el hecho de que la cultura se construye a través de experiencias compartidas, que se van dando en el día a día mediante las conductas de los colaboradores. Esto último hace referencia a los valores, los cuales deben evidenciarse en sus comportamientos. Actuar alineado a ellos muestra coherencia entre lo que la empresa dice ser y lo que, quienes la componen, hacen.

Como segundo objetivo de comunicación interna se propone “**Fortalecer el manejo de la comunicación ante hechos de importancia**”. Lograr este objetivo no solo involucra mejorar aspectos como formato, diseño y tono de los mensajes, sino también reforzar la comunicación para que sea percibida de manera más humana y que no solo quede en respuestas escritas. Para ello se ha propuesto las siguientes estrategias:

1. Conformar un grupo de voceros “Voces AUNA”.
2. Implementar lineamientos de respuestas de comunicación verbal y escrita.

Respecto al objetivo de comunicación externa se definió que sería **“Recuperar la confianza de los stakeholders para restablecer la reputación de la Clínica Delgado AUNA”**. En respuesta a este objetivo se necesita trabajar en base a una relación transparente que demuestre la debida atención de la problemática y la responsabilidad asumida al atender esta de raíz. Para ello se ha formulado la siguiente estrategia:

1. Informar con transparencia las acciones que se implementaron para corregir lo sucedido.



3.2.1. Plan de Comunicación Interna



Plan de Comunicación Interna			
Objetivo 1: Asegurar la solidez de la Cultura AUNA en los colaboradores, con énfasis en sus valores y el Código de Conducta.			
Estrategia 1: Desarrollar una campaña de alineamiento entre los valores y las conductas en base a ellos, bajo el nombre “La cultura que nos AUNA”.			
Acciones	Tono del mensaje	Público Objetivo, Canales e Indicadores	Roles y Responsabilidades
1. Realizar un video sobre los valores AUNA, que muestre cómo los trabajadores deben actuar en su día a día alineados a los valores.	Cercano y humano, léxico simple y directo. El video se dirigirá al colaborador en primera persona.	Dirigido al staff médico, asistencial y administrativo (clínico y de oficinas AUNA): ● Correo: - Número de correos vistos. - Número de clics al enlace (utilizando bitly). ● Workplace - Número de vistos de la publicación - Número de reproducciones en el video. ● WhatsApp - Número de vistas y reacciones al video/mensaje. ● Pantallas ➤ Indicador de impacto: Aumentar el porcentaje de recordación de las conductas asociadas a los valores en los colaboradores.	● Equipo de Comunicación e Imagen: Realización y publicación del video, además del monitoreo de indicadores.
2. Diseñar una gráfica sobre los 5 valores y lo que cada uno significa. Este afiche también invitará al	Cercano y directo, se usará la iconografía y los colores de AUNA.	Dirigido al staff médico, asistencial y administrativo (clínico y de oficinas AUNA): ● Murales en los espacios ● Workplace	● Equipo de Comunicación e Imagen: Realización y publicación de piezas, además de monitoreo de indicadores.

colaborador a ver el video de la acción anterior.		- Número de vistos en la publicación ● WhatsApp - Número de vistos y reacciones al mensaje ➤ Indicador de impacto: Aumentar el porcentaje de recordación de los valores y sus conductas en los colaboradores.	
3. Realizar una activación: “Diagnosticando”, enfocado en reconocer cómo se debe actuar en base a los valores. La dinámica de la activación consistirá en: 1) Elegir una carta donde se describirá una situación que invite a reflexionar de cómo deberían responder en relación a los valores. 2) Luego de que el participante lea la situación, el animador le preguntará: ¿Cuál es el valor que te guiará para tomar una decisión correcta? y ¿cuál sería tu respuesta?	Dinámico y cercano, que invite a la reflexión.	Dirigido al staff médico, asistencial y administrativo (clínico y de oficinas AUNA): ● Presencial en diferentes días y horas. - Número de participantes en la actividad. Día 1: Clínica y oficinas - Turno de 8 am a 4 pm.: personal que está por entrar. - Hora: 10:30 am: administrativos de oficina. - Turno de 4pm a 12am.: personal que está por irse. Día 2: Clínica - Turno de 12 am a 8 a.m: personal que está por irse. ➤ Indicador de impacto: Porcentaje de participantes que afirmen que la activación les permitió reflexionar sobre los valores.	● Equipo de Comunicación e Imagen; Coordinará la realización con el proveedor, realizará seguimiento de la activación y hará registro de la activación (fotos y videos).

3) El participante responderá cuál es el valor y explicará su respuesta. 4) Luego de la respuesta, el animador invitará al participante a operar al muñeco, en el que debe coger con las pinzas el valor que está en su cuerpo.			
4. Realizar dinámicas interactivas en Workplace dedicadas a cada valor. Esto consistirá en publicar cada dos semanas una pieza que invite a los colaboradores a compartir en los comentarios cómo viven ese valor en su día a día, y que también etiqueten a otros compañeros para que cuenten la suya. Se animará a la participación sorteando 5 bigbox.	Cercano y positivo para generar una conexión sincera.	Dirigido a los líderes y el staff médico, asistencial y administrativo (clínico y de oficinas AUNA): • Workplace - Número de participaciones. - Número de vistas en la publicación. ➤ Indicador de impacto: Lograr que el 80% de las participaciones respondan alineadas a la conducta del valor.	• Equipo de Comunicación e Imagen: Realización y publicación de las piezas.
5. Organizar un microteatro en la sala SUM que se transmitirá en vivo a través de workplace con servicio de streaming. Luego del EnVivo	Dinámico y cercano, que invite a la reflexión.	Dirigido a staff médico, asistencial y administrativo (clínico y de oficinas AUNA): • Correo: - Número de asistentes que aceptaron la invitación • Presencial y virtual:	• Equipo de Comunicación e Imagen; Coordinará la realización con el proveedor, realizará seguimiento de la activación y hará registro de la activación (fotos y videos).

este se publicará y quedará presente en el feed. Este consistirá en presentar 3 situaciones, cada una relacionada a los valores que se han mostrado más débiles: empatía, integridad y excelencia.		- Porcentaje de asistencias. - NPS de satisfacción del taller. ➤ Indicador de impacto: - Aumentar la comprensión de las conductas de los valores trabajados. - Porcentaje de participantes que afirmen que la dinámica les permitió reflexionar sobre los valores y su rol.	
Estrategia 2: Involucrar a los líderes como embajadores activos de la cultura AUNA.			
Acciones	Tono del mensaje	Público Objetivo, Canales e Indicadores	Roles y Responsabilidades
1. Desarrollar un taller de dos sesiones enfocado en la importancia del rol de los líderes para transmitir la cultura. - 1era sesión: Explicar sobre el Liderazgo, la importancia tanto para el líder como para el colaborador y los resultados positivos de ello. - 2da sesión: Enseñar cómo lo deben aplicar en su día a día y la importancia de reconocer y felicitar a quienes lo están haciendo bien.	Dinámico, léxico directo. El material a presentar y entregar será educativo y didáctico	Dirigido a líderes de equipos de staff médico, asistencial y administrativo (clínico y de oficinas AUNA): ● Presencial - Número de asistentes. ● Correo envío encuesta - Porcentaje de satisfacción de la capacitación. ➤ Indicador de impacto: Porcentaje de participantes que afirmen haber comprendido mejor su rol tras los talleres.	Equipo de Capacitación: Será el encargado del desarrollo del taller, contratación del speaker, lineamiento de temas a tratar, creación y revisión del material.

2. Invitar a los líderes a ser los primeros en participar de la dinámica en workplace sobre contar cómo viven los valores en su día a día y etiquetar a algún trabajador a animarlo a contar la suya.	Cercano y positivo para generar una participación sincera.	Dirigido a los líderes participantes de la acción anterior • Workplace - Número de participaciones de los líderes. ➤ Indicador de impacto: Porcentaje de participación de los colaboradores en relación a la participación de su jefe directo.	• Equipo de Comunicación e Imagen: Invitar a los líderes a participar de la dinámica.
Estrategia 3: Promover el entendimiento del Código de Conducta y sus principios.			
Acciones	Tono del mensaje	Público Objetivo, Canales e Indicadores	Roles y Responsabilidades
1. Realizar un video recalando la existencia del Código de Conducta, explicando la importancia de acatarlo e incentivar que lo revisen escaneando un QR. Asimismo, se reforzará su revisión compartiéndolo en la descripción del copy.	Se usará un tono serio y reflexivo. El lenguaje será simple, para poder comprender con facilidad los términos del Código.	Dirigido al staff médico, asistencial y administrativo (clínico y de oficinas AUNA): • Correo: - Número de correos vistos. - Número de clicks al enlace (utilizando bitly). • Workplace - Número de vistos de la publicación - Número de reproducciones en el video. • WhatsApp - Número de vistas y reacciones al video/mensaje. • Pantallas ➤ Indicador de impacto: Porcentaje de personas que se interesaron en revisar el código de conducta a través del escaneo del QR o el clic en el enlace.	• Equipo de Comunicación e Imagen: Realización y publicación del video, además de monitoreo de indicadores • Equipo de Legal: Apoyará al equipo de Comunicación en verificar que se esté adaptando correctamente el contenido del Código de Conducta al formato video

2. Dictar una capacitación presencial de carácter obligatorio por áreas (staff administrativo) y turnos (staff clínico) para enfatizar las conductas éticas más importantes en la práctica diaria de las labores y realizar una evaluación para conocer lo que aprendieron.	Tono cercano, que invite a la participación. Con uso de un lenguaje simple.	Dirigido al staff médico, asistencial y administrativo (clínico y de oficinas AUNA): ● Presencial - Número de asistentes. - Promedio de notas de los exámenes. - Porcentaje de satisfacción de la capacitación. ➤ Indicador de impacto: Lograr que al menos el 60% de participantes obtenga una nota de 8 sobre 10.	● Equipo de Capacitación y equipo de Legal: Desarrollarán el contenido de la capacitación. ● Equipo de Comunicación e Imagen: Realizará el material gráfico y comunicará en los distintos canales la capacitación.
3. Implementar un curso obligatorio e-learning en formato doodle. Los cursos serán de 4 sesiones en la que en cada sesión se explicarán los puntos principales del código de conducta. Estos serán publicados cada dos semanas, en la que en cada sesión finalizada se deberá realizar una evaluación. Asimismo se incentivará su realización a través de sorteos entre todos los que lo completaron en la primera semana de su publicación.	Serán vídeos dinámicos para explicar la información de manera más sencilla y concisa.	Dirigido al staff médico, asistencial y administrativo (clínico y de oficinas AUNA): ● Correo y plataforma de capacitación interna: - Número de correos vistos. - Número de visualizaciones al video. - Número de exámenes completados. - Promedio de notas de los exámenes. ➤ Indicador de impacto: Lograr un 85% de aprobados en el primer módulo en su primer intento.	● Equipo de Comunicación e Imagen: Realización de los videos. ● Equipo de Capacitación: - Planteará el contenido del video. - Formulará las preguntas de los exámenes. - Contabilizará la recepción de los exámenes resueltos. ● Equipo de Legal: Apoyará al equipo de Capacitación en la correcta presentación del Código de Conducta.

Plan de Comunicación Interna			
Objetivo 2: Fortalecer el manejo de la comunicación ante hechos de importancia.			
Estrategia 1: Conformar un grupo de voceros llamado “Voces AUNA”.			
Acciones	Tono del mensaje	Público Objetivo, Canales e Indicadores	Roles y Responsabilidades
1. Capacitar a un grupo de voceros integrado por miembros de los distintos grupos funcionales para representar a la clínica ante sucesos de crisis. Se dictarán 5 capacitaciones, una cada semana.	Dinámico, léxico directo. El material a presentar y entregar será educativo y didáctico	Dirigido a los colaboradores seleccionados como voceros de “Voces AUNA”: ● Presencial y virtual - Porcentaje de participación. ● Correo envío de encuesta - Porcentaje de satisfacción. ➤ Indicador de impacto: Número de respuestas satisfactorias ante situaciones sensibles.	● Área de RR.HH.: Identificará posibles perfiles del personal administrativo y asistencial. ● Dirección Médica: Identificará posibles perfiles del personal médico y asistencial. ● Equipo de Comunicación e Imagen: Seleccionará los perfiles finales. ● Agencia de Relaciones Públicas: Planteará la programación y dictará las capacitaciones.
Estrategia 2: Implementar lineamientos de respuestas de comunicación verbal y escrita.			
Acciones	Tono del mensaje	Público Objetivo, Canales e Indicadores	Roles y Responsabilidades

1. Elaborar y difundir una guía de lineamientos de comunicación. Este contendrá: plantillas de piezas de comunicación para uso interno y externo, tono de comunicación a emplear de acuerdo a cada circunstancia, que deberá aplicarse en formatos escritos (comunicados) y considerarse para declaraciones públicas (ruedas de prensa y entrevistas).	Tono formal y directo, pero de lenguaje simple, para entender con facilidad las pautas establecidas.	Dirigido a los voceros de “Voces AUNA” ● Correo - Número de correos vistos. - Número de veces que se accedió al link. ● Sharepoint - Número de veces que se descargó el documento. - Número de veces que se visualizó el documento. ➤ Indicador de impacto: Lograr que el 90% de los voceros afirmen entender la guía.	● Equipo de Comunicación e Imagen: Realizará la guía para su equipo y los voceros con el fin de comunicar efectivamente al público externo.
---	---	---	---

3.2.1. Plan de Comunicación Externa

Plan de Comunicación Externa			
Objetivo 3: Recuperar la confianza de los stakeholders para restablecer la reputación de la Clínica Delgado AUNA.			
Estrategia: Informar con transparencia las acciones que se implementaron para corregir lo sucedido.			
Acciones	Tono del mensaje	Público Objetivo, Canales e Indicadores	Roles y Responsabilidades
1. Diseñar un comunicado comentando que ante la crisis sucedida, a la interna, se han generado acciones para corregir y reforzar los valores de la empresa. Esto con el fin de reiterar el compromiso de brindar la mejor atención a sus pacientes. Acompañado de un video que cuente las acciones realizadas a la interna.	Tono sincero, cercano y seguro.	Dirigido a pacientes. ● Correo - Número de correos vistos - Número de clicks al enlace (utilizando bitly). ➤ Indicador de impacto: Aumentar el porcentaje de percepción de confianza de la clínica.	● Equipo de Comunicación e Imagen: Diseño y envío de la pieza a pacientes de la base de datos.
2. Realizar un video resumiendo las acciones internas que se llevaron a cabo para demostrar el compromiso asumido. Este irá adjunto al comunicado anterior para posteriormente ser	Tono humano, cercano y seguro. Considerando la redacción de los copys según la red social a publicar.	Dirigido a pacientes, Medios de Comunicación y entidades gubernamentales. ● Correo - Número de correos vistos. - Reacciones al correo. ● Facebook, Instagram y LinkedIn - Alcance del video. - Porcentaje de interacción con el vídeo	● Equipo de Comunicación e Imagen: Realización y publicación del video, además de monitoreo de indicadores.

publicado en redes sociales.		(reacciones y comentarios)	
		➤ Indicador de impacto: Lograr que el 70% de reacciones y comentarios sean positivos en relación al número de interacciones totales.	
3. Planificar y diseñar una grilla de contenido con la participación de los Voceros AUNA, enfocado en reforzar el compromiso de la clínica hacia los pacientes, en base a sus valores corporativos.	Tono humano, cercano y seguro. Lenguaje simple, considerando la redacción de los copys según la red social a publicar.	Dirigido a pacientes y Medios de Comunicación ● Facebook, Instagram y LinkedIn - Alcance de las piezas. - Porcentaje de interacción de las publicaciones (reacciones y comentarios) ➤ Indicador de impacto: Obtener un engagement 5% mayor en relación a las publicaciones que no son de Voceros	● Equipo de Comunicación e Imagen: Realización y publicación del video, además de monitoreo de indicadores

3.3. Cronograma

3.3.1. Cronograma Completo

[illegible]

3.3.3. Duración y etapas estratégicas

El plan de comunicación tendrá una duración de cuatro meses, empezando la última semana de abril y finalizando la tercera semana de agosto. Las acciones internas, las cuales son las bases del plan, se desarrollarán desde el inicio de este hasta la última semana de julio; mientras que, las acciones externas empezarán de inmediato al término de las acciones internas hasta la finalización del plan.

Según lo establecido y considerando que la base de la campaña, los valores y Código de Conducta, ya existían en la empresa, se han propuesto dos etapas principales, etapa de recordación y sensibilización, además de una etapa complementaria de mantenimiento. La primera etapa de recordación es fundamental para este plan, puesto que es necesario refrescar en los colaboradores las bases culturales ya existentes, y de esta manera poder reforzar los conceptos. Las acciones que son parte de esta etapa están consideradas en:

- Objetivo 1: Estrategia 1 y 3.

La segunda etapa, la de sensibilización, permite generar conciencia sobre el tema y conectar con los colaboradores, a través de una conexión emocional y racional. De esta manera, las acciones de esta etapa buscan generar un cambio en los comportamientos y actitudes en ellos. Las acciones que son parte de esta etapa están consideradas en:

- Objetivo 1: Estrategia 2.
- Objetivo 2: Estrategia 1 y 2.
- Objetivo 3: Estrategia 1.

La tercera etapa, que complementa las anteriores, sería la de mantenimiento, ya que la última acción se llevará a cabo en lo que resta del año. Ello con el objetivo de mostrar el compromiso de la clínica hacia sus pacientes en base a sus valores corporativos. Estos se da de manera específica en la acción 3 de la Estrategia 1 del Objetivo 3.

3.4. Presupuesto

Actividad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Quarter
Diseño de piezas gráficas para uso interno y externo, primer paquete	19	S/. 30	S/. 570	2Q
Diseño de guía	1	S/. 260	S/. 260	3Q
Diseño de plantillas	2	S/. 35	S/. 70	3Q
Impresión de afiches A2	10	S/. 25	S/. 250	2Q
Servicio de grabación y edición de vídeo, primer paquete	2	S/. 2,400	S/. 4,800	2Q
Servicio de grabación y edición de vídeo, segundo paquete	1	S/. 2,400	S/. 2,400	3Q
Creación de vídeo en formato animado (doodle)	2	S/. 7,000	S/. 14,000	3Q
Bigboxs para dinámica en workplace	10	S/. 100	S/. 1,000	2Q
Bigboxs para dinámica en workplace	15	S/.100	S/. 1,500	3Q
Regalos corporativos para el sorteo de realización de cursos	2	S/. 86	S/. 172	2Q
Regalos corporativos para el sorteo de realización de cursos	6	S/. 86	S/. 516	3Q
Taller para líderes	1	S/. 14,000	S/. 14,000	2Q
Microteatro	1	S/. 10,000	S/. 10,000	2Q
Servicio de streaming	1	S/. 8,000	S/. 8,000	2Q
Activación	1	S/.20,000	S/. 20,000	2Q
Total			S/. 77,538	

Quarter	Costo por Quarter
2Q (Abril, mayo y junio)	S/. 58,792
3Q (Julio, agosto y octubre)	S/. 18,746
	S/. 77,538



4. LECCIONES APRENDIDAS

En el desarrollo de este trabajo se ha aprendido que las crisis no siempre son generadas por factores externos, sino también pueden originarse por factores internos de la organización o, lo que es peor aún, por sus propios colaboradores. Comprendimos que esto es especialmente peligroso, debido a que una organización que no está bien por dentro, no puede proyectar una imagen positiva hacia afuera.

Ante ello, se ha entendido la importancia de reforzar continuamente la cultura de una empresa. Enfocar esfuerzos en trabajarla guía el comportamiento de los colaboradores y puede ser clave para prevenir crisis. La cultura es clave para las organizaciones porque con ella logran generar coherencia entre lo que dicen y hacen, ya que alinean a los colaboradores con su propósito, lo que en consecuencia genera que actúen de manera ética y responsable.

Contar con una organización con una base cultural sólida es clave para que los colaboradores reflejen esta en sus acciones, es por eso que trabajar en ella es fundamental, y los líderes son una figura decisiva en este proceso. Ellos son los primeros portadores y representantes de la cultura, y contar con su compromiso es el punto de partida para trabajar y expandir cualquier acción dentro de la empresa. Que los líderes comprendan, practiquen y transmitan el valor de la cultura, influye directamente y de manera positiva en sus equipos.

En cuanto a la detonación de una crisis se ha reforzado la idea de saber cómo enfrentarla efectivamente. Para ello, se debe concentrar tiempo y esfuerzo en investigar bien cuál fue la raíz del problema y saber a qué stakeholders se debe atender con prioridad. Solo de esta manera se puede atacar la crisis proponiendo acciones para resolver de manera integral, previniendo posibles situaciones similares en el futuro.

Un punto clave que se comprendió, en el contexto de este caso, fue que no se puede atender de manera oportuna y coherente a los grupos de interés externos sin antes haber tomado acción sobre la problemática interna. En el desarrollo del caso se entendió que, justamente para ir en coherencia a lo que una empresa dice y hace, para emprender

un plan de acción hacia la externa, primero se debía resolver los problemas internos. Trabajar los problemas de raíz y comunicar las medidas tomadas a partir de lo ocurrido para corregir lo que estuvo mal, demuestra credibilidad y compromiso verdadero.

Por otro lado, otro aspecto importante a destacar ha sido la necesidad de proponer indicadores de gestión y de impacto, ya que permiten monitorear el proceso de ejecución del plan, cumpliendo un rol clave al servir de guía para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Asimismo, en el desarrollo del trabajo, se identificó la importancia de diferenciar los indicadores de gestión e impacto. Si bien cada uno tiene distintas funciones, estas se complementan para la ejecución y seguimiento del plan. Pues los indicadores de gestión actúan como guía para constatar que se estén cumpliendo las acciones. Mientras que los indicadores de impacto se enfocan en los resultados que se quiere alcanzar, siendo decisivo para evidenciar si el plan está generando un cambio positivo. Es entonces que, contar con ambos tipos de indicadores permite asegurar que el plan propuesto esté alcanzando los objetivos.

Por último, una de las principales lecciones aprendidas es la importancia de aplicar la creatividad en la elaboración de los planes de comunicación. Pensar fuera de la caja al momento de plantear acciones, permite captar mejor la atención de los colaboradores, generar recordación y, sobre todo, reforzar el entendimiento de la propuesta, en este caso los valores que guían sus comportamientos. La creatividad marca la diferencia, ya que ayuda a salir de lo común y convierte cada acción en una oportunidad para comunicar de forma innovadora y efectiva. Por ello, concentrar esfuerzos en propuestas creativas resulta clave para el éxito del plan.

REFERENCIAS

Auna. (2023). AUNA Reporte de Sostenibilidad 2022.

Auna. (s.f.). Clínica Delgado Auna. <https://auna.org.pe/sedes/clinica-delgado-auna>

Auna. (s.f.). Conócenos. <https://auna.pe/conocenos/>

Brodersen, J. (2025, abril 4). *Hackean “Informe Médico”, un proveedor de software de Argentina y venden resultados de estudios de pacientes*. Clarín. https://www.clarin.com/tecnologia/hackean-proveedor-software-medico-argentina-venden-resultados-estudios-pacientes_0_HmJFy0ZYib.html

Covey, S. M. R. (2008). *The speed of trust: The one thing that changes everything*. Free Press.

Daniel, L. (2024, octubre 28). *100 million Americans’ medical records exposed in massive data breach*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/larsdaniel/2024/10/28/100-million-americans-medical-records-exposed-in-massive-data-breach/>

De Mello, M. F. (2015). La importancia del liderazgo sostenible como una estrategia de las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*.

El Comercio. (2025, febrero 17). Shakira en Lima: Clínica Delgado inicia proceso sancionador por filtración de información médica. El Comercio. <https://elcomercio.pe/lima/shakira-en-lima-clinica-delgado-inicia-proceso-sancionador-por-filtracion-de-informacion-medica-ultimas-noticia/?ref=ecr>

Farroñay, M. (2023, noviembre 25). *Magaly Medina cuestiona a Brunella Horna por pedir anestesia durante su parto: “Yo aguanté 7 horas”*. Infobae. <https://www.infobae.com/peru/2023/11/25/magaly-medina-cuestiona-a-brunella-horna-por-pedir-anestesia-durante-su-parto-yo-aguante-7-horas/?outputType=amp-type>

Fortinet (s/f). *Principales estadísticas, hechos y cifras de Ciberseguridad para 2022*. Fortinet. <https://www.fortinet.com/lat/resources/cyberglossary/cybersecurity-statistics>

Gold, A.(2013, julio 25). *Hospital workers fired after allegedly snooping into Kim Kardashian's medical records*. Fierce Healthcare. https://www.fiercehealthcare.com/it/hospital-workers-fired-after-allegedly-snooping-into-kim-kardashian-s-medical-records?utm_source=chatgpt.com

Grupo Scuart. (2020, abril 2). *Clínica Delgado – Perú*.
<https://gruposcuart.com/clinica-delgado-peru/>

Hernández, G. C., Galvis, S. M. M., & Narváez, K. Y. T. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109–137.

Hospitecnia. (2015, abril 1). *Clínica Delgado, en Perú, reabre sus puertas contando con la tecnología de última generación de Ibernex*.
<https://hospitecnia.com/instalaciones/clinica-delgado-en-peru-reabre-sus-puertas-contando-con-la-tecnologia-de-ultima-generacion-de-ibernex/>

iPeru. (s.f.). *Clínica Delgado (una de las mejores del Perú)*.
<https://www.iperu.org/clinica-delgado-peru>

Infobae. (2025, febrero 16). *Concierto de Shakira cancelado: Ministerio de Justicia se pronunció ante filtración de datos íntimos de cantante colombiana*. Infobae.
<https://www.infobae.com/peru/2025/02/16/concierto-de-shakira-cancelado-ministerio-de-justicia-se-pronuncio-ante-filtracion-de-datos-intimos-de-cantante-colombiana/>

Luna, J. (2025, febrero 17). *Janet Barboza señala que empleados de clínica intentaron venderle información de Shakira: “Por miles de soles”*. La República.pe.
<https://larepublica.pe/entretenimiento/2025/02/17/janet-barboza-senala-que-empleados-de-clinica-intentaron-venderle-informacion-de-shakira-por-miles-de-soles-965566>

Mínguez, N. (1999). Identidad, imagen y reputación: tres conceptos para gestionar la comunicación empresarial. *ZER: Revista de Estudios de Comunicación = Komunikazio Ikasketen Aldizkaria*, 4(7).

Pedrol, E., & Sara, N. (2018). Claves y errores al gestionar crisis reputacionales en una sociedad global. *Revista Uno LLYC*, 4.

Rankings merco Peru. (s/f). Merco.Info. Recuperado el 23 de abril de 2025, de
<https://www.merco.info/pe/rankings-merco>

Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgiony Santos, J. O., Nuván Hurtado, I. L., & Rozo Sánchez, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 39(22), 27–40.
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p27.pdf>

RPP Noticias. (2025, febrero 17). *Shakira: Susalud intervino de oficio sede de la Clínica Delgado tras filtración de información médica de cantante*. RPP Noticias.
<https://rpp.pe/lima/actualidad/shakira-susalud-intervino-de-oficio-sede-de-la-clinica-delgado-tras-filtracion-de-informacion-medica-de-cantante-noticia-1616734?ref=rpp>

Sánchez Calero, M. L. (2002). Importancia de la gestión de la comunicación en periodos de crisis empresariales. *Ámbitos: Revista Internacional de Comunicación*, (7-8), 165–179. <https://revistascientificas.us.es/index.php/Ambitos/article/view/9471/8248>

Sewell, A. (2013, julio 12). *Six people fired from Cedars-Sinai over patient privacy breaches*. The Los Angeles times. <https://www.latimes.com/local/la-xpm-2013-jul-12-la-me-hospital-security-breach-20130713-story.html>

Superintendencia Nacional de Salud. (s.f.). *Información institucional*. Plataforma del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/susalud/institucional>

Vahos-Zuleta, F. C. (2018). ¿Cómo gestionar una crisis reputacional? *Revista Perspectiva Empresarial*, 5(1), 93–108.

Vargas-González, C., & Toro-Jaramillo, I. D. (2022). La confianza en las organizaciones: Reflexión sobre su sentido y alcance. *Revista CEA*, 8(18).

Vázquez-Sande, P., García-Abad, L., & Pineda-Martínez, P. (2019). Comunicación interna y crisis reputacional: El caso de la Universidad Rey Juan Carlos. *Revista Latina de Comunicación Social*, (74), 1748–1760. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1393>



ANEXOS

Anexo 1: Monitoreo redes sociales

FACEBOOK									
	N° de Post	Mes - Fecha	Imagen(es)	Copy	Comentarios	Tiempo Reacciones	Total Reacciones	Compartido	Total de Reproducciones
	1	04/02/25		Cuida tu salud con las mejores coberturas, cuidate con Auna Salud Classic. Únete aquí	14	605 Likes	605	4	N/A
	2	04/02/25		Hoy es el Día Mundial Contra El Cáncer Pequeños cambios que marcan la diferencia: deja los malos hábitos, protege tu piel y cuida tu cuerpo. ¡Tu salud es lo más importante! La prevención salva vidas. Haz tu chequeo a tiempo! Agenda tu cita llamando al: (01) 377-7000 opción 2	7	13 Likes	13	1	4141
	3	05/02/25		Protégete con las mejores coberturas en una de las mejores clínicas del Perú: la Clínica Delgado Auna. Únete a Auna Salud Premium aquí	12	210 Likes	210	7	21276
	4	06/02/25		En Clínica Auna Plura seguimos creciendo! Inauguramos nuestra nueva Oficina de Atención Corporativa, un espacio dedicado a los colaboradores de nuestras alianzas estratégicas. Más cercanía, más beneficios y una atención personalizada. Para más información, contáctanos al 973 980 919. ¡Estamos para ayudarte!	12	24 Likes 3 Me encanta 3 Me enoja 1 Me importa	31	9	7102

	5	11/02/25		Cuida tu piel en cada etapa de la vida. Tu piel evoluciona, su cuidado también. Nuestros dermatólogos te ayudarán a darle lo mejor en cada etapa. Agenda tu cita llamando al: (01) 377-7000 opción 2	5	12 Likes 2 Me enoja	14	2	N/A
	6	11/02/25		En la comodidad de tu hogar o en una clínica Auna, cuidate con Auna Salud Atención 360°. Únete aquí	10	81 Likes 5 Me enoja 1 Me encanta 1 Me asombra	88	0	N/A
	7	11/02/25		Tu donación es un acto de amor. Este febrero, conviértete en héroe donando sangre y regalando esperanza. Encuentra tu punto más cercano y haz la diferencia.	14	9 Likes 4 Me enoja 1 Me importa	14	1	N/A
	8	13/02/25		Disfruta de los beneficios de ser parte de Auna Salud y cuida la salud de los que más quieres. Únete aquí	20	168 Likes	168	1	36300
	9	14/02/25		Una buena alimentación te ayuda a evitar los golpes de calor. Aprende a mantenerte hidratado en nuestro blog	10	219 Likes 13 Me encanta 2 Me enoja 2 Me importa	236	15	61703

10	15/02/25		En el Día Mundial Contra El Cáncer Infantil Recuerda que el apoyo y la motivación de los padres son fundamentales para el menor en esta lucha, porque juntos somos más fuertes. Agenda tu cita llamando al: (01) 377-7000 opción 2	6	10 Likes 1 Me enoja	11	0	5890
11	19/02/25		La otitis es una de las enfermedades más comunes en verano si practicas natación. Aprende a prevenirla en nuestro blog	5	9 Likes 1 Me enoja	10	0	N/A
12	20/02/25		Descubre nuevos deportes en verano sin miedo a lesionarte en nuestro blog	0	9 Likes 3 Me enoja	12	0	N/A
13	25/02/25		(Transmisión en vivo)	1	4 Likes	4	0	N/A
14	25/02/25		Acné en verano: ¿Por qué empeora y cómo controlarlo? Descubre las claves para mantener tu piel sana bajo el sol junto a los dermatólogos Dr. Gustavo Quijano y Dra. Lucero Mestanza. Fecha: 25 de febrero Hora: 7:30 p.m. Únete a nuestro Facebook Live y aprende a prevenir los brotes de acné en esta temporada! Reserva tu cita con nuestras especialistas aquí: https://bit.ly/3D8sSCS	0	7 Likes	7	1	N/A

15	27/02/25		¡Te esperamos en nuestro nuevo centro de Terapia Física y Rehabilitación! Más boxes disponibles para que puedas agendar tu cita con mayor facilidad. Gimnasios terapéuticos diseñados para adultos y niños. ¡Recupera tu bienestar con nosotros! #TerapiaFisica #Rehabilitación #Bienestar #Salud #Auna	0	27 Likes 2 Me encanta 1 Me enoja	20	1	N/A	
16	28/02/25		¿Sabes qué comer para tener una piel saludable? Conoce el cuidado de tu piel más personalizado con nuestros dermatólogos preparados para ayudarte. Agenda tu cita llamando al: (01) 377-7000 opción 2	5	13 Likes 1 Me enoja	14	0	3634	
				20		605	15	61703	MÁXIMO DE INTERACCIÓN
				0		4	0	3634	MÍNIMO DE INTERACCIÓN
				8		91	3	20007	PROMEDIO

INSTAGRAM							
	N° de Post	Mes - Fecha	Imagen(es)	Copy	Comentarios	Likes	Compartido
	1	04/02/25		Cuida tu salud con las mejores coberturas, cuidate con Auna Salud Classic. Únete en nuestra bio.	0	13	3
	2	04/02/25		Hoy es el Día Mundial Contra El Cáncer Pequeños cambios que marcan la diferencia: deja los malos hábitos , protege tu piel y cuida tu cuerpo ¡Tu salud es lo más importante! La prevención salva vidas. ¡Haz tu chequeo a tiempo! Agenda tu cita llamando al: (01) 377-7000 opción 2	0	19	2
	3	05/02/25		Protégete con las mejores coberturas en una de las mejores clínicas del Perú: la Clínica Delgado Auna. Únete a Auna Salud Premium en nuestra bio.	0	22	12

4	06/02/25		En Clínica Auna Piura seguimos creciendo! Inauguramos nuestra nueva Oficina de Atención Corporativa, un espacio dedicado a los colaboradores de nuestras alianzas estratégicas. Más cercanía, más beneficios y una atención personalizada. Para más información, contáctanos al 973 980 919. ¡Estamos para ayudarte!	1	108	54
5	11/02/25		Cuida tu piel en cada etapa de la vida Tu piel evoluciona, su cuidado también. Nuestros dermatólogos te ayudarán a darle lo mejor en cada etapa. Agenda tu cita llamando al: (01) 377-7000 opción 2	0	14	1
6	11/02/25		En la comodidad de tu hogar o en una clínica Auna cuidate con Auna Salud Atención 360°. Únete en nuestra bio.	1	10	0

7	11/02/25		Tu donación es un acto de amor. Este febrero, conviértete en héroe donando sangre y regalando esperanza. Encuentra tu punto más cercano y haz la diferencia.	1	22	4
8	13/02/25		Disfruta de los beneficios de ser parte de Auna Salud y cuida la salud de los que más quieres. Únete en nuestra bio.	0	16	1
9	14/02/25		Una buena alimentación te ayuda a evitar los golpes de calor. Aprende a mantenerte hidratado en nuestra bio.	0	18	0
10	15/02/25		En el Día Mundial Contra El Cáncer Infantil. Recuerda que el apoyo y la motivación de los padres son fundamentales para el menor en esta lucha, porque juntos somos más fuertes. Agenda tu cita llamando al: (01) 377-7000 opción 2	0	27	2
11	19/02/25		La otitis es una de las enfermedades más comunes en verano si practicas natación. Aprende a prevenirla en nuestra bio.	0	13	1
12	20/02/25		Descubre nuevos deportes en verano sin miedo a lesionarte en el enlace de nuestra bio.	0	17	0

13	25/02/25		Acné en verano: ¿Por qué empeora y cómo controlarlo? Descubre las claves para mantener tu piel sana bajo el sol junto a los dermatólogos. Dr. Gustavo Quijano y Dra. Lucero Mestanza. Fecha: 25 de febrero Hora: 7:30 p.m. Únete a nuestro Facebook Live y aprende a prevenir los brotes de acné en esta temporada! Reserva tu cita con nuestras especialistas aquí: https://bit.ly/3D8sSCS	0	20	0	
14	27/02/25		¡Te esperamos en nuestro nuevo centro de Terapia Física y Rehabilitación! Más boxes disponibles para que puedas agendar tu cita con mayor facilidad. Gimnasios terapéuticos diseñados para adultos y niños. ¡Recupera tu bienestar con nosotros! #TerapiaFisica #Rehabilitación #Bienestar #Salud #Auna	2	75	22	
15	28/02/25		¿Sabes qué comer para tener una piel saludable? Conoce el cuidado de tu piel más personalizado con nuestros dermatólogos preparados para ayudarte. Agenda tu cita llamando al: (01) 377-7000 opción 2	0	28	4	
				2	108	54	MÁXIMO DE INTERACCIÓN
				0	10	0	MÍNIMO DE INTERACCIÓN
				0	28	7	PROMEDIO

LINKEDIN							
N° de Post	Imagen(es)	Copy	Comentarios	Tipos Reacciones	Total Reacciones	Compartido	
1		Forma parte de nuestro nuevo canal de WhatsApp: "Trabaja en Auna" y mantente al día con nuestras últimas oportunidades laborales en Colombia, México y Perú. Ingresar al enlace: https://bit.ly/3E6mYZW	9	75 Likes 5 Me Encanta 5 Apoyar 4 Celebrar	89	17	
2		En Auna, trabajamos para brindar atención y apoyo a quienes luchan contra el cáncer y los acompañamos en todo momento. La prevención y diagnóstico temprano son la clave, y hoy recordamos la importancia de seguir transformando la salud. Estamos aquí para ti, siempre. #Auna #SomosAuna	1	75 Likes 14 Apoyar 6 Celebrar 4 Me Encanta	99	22	
3		Con tu talento podremos seguir transformando la salud en Latinoamérica. Súmame a nuestro equipo y postula al cargo de: Senior Service Designer Principales funciones: Diseñar e implementar una experiencia diferenciadora para los afiliados y pacientes de Auna, identificar las oportunidades de mejora en la experiencia y diseñar soluciones que aborden estas oportunidades Conoce los requisitos y postúlate aquí: https://bit.ly/4lhmUke	1	61 Likes 4 Apoyar 2 Me Encanta	67	12	
4		En Auna, nuestro compromiso con la salud va más allá de la atención médica: trabajamos cada día para generar un impacto positivo en nuestra comunidad, en nuestro entorno y en nuestra gestión. Gracias al esfuerzo de todo el equipo, nuestra Clínica Delgado Auna ha sido reconocida en Merco Perú Responsabilidad ESG 2024, reafirmando nuestro compromiso con la sostenibilidad, el bienestar social y la ética corporativa. Este logro es de cada uno de nuestros colaboradores que hacen posible nuestra misión de transformar la salud. Felicitaciones a todo el equipo de Auna. #SomosAuna #Auna	3	112 Likes 24 Celebrar 14 Me encanta	150	22	

5		Felicidades a Auna Piura en Perú por la inauguración de su nueva Oficina de Atención Corporativa, un espacio exclusivo para los colaboradores de nuestras alianzas estratégicas. Con esta apertura, reafirmamos nuestro compromiso con la transformación de la salud, ofreciendo más cercanía, más beneficios y una atención personalizada. #SomosAuna #Auna	8	164 Likes 39 Celebrar 10 Me encanta 2 Apoyar	215	16
6		Queremos compartir con ustedes que en Auna México seguimos avanzando para brindar la mejor atención. En Doctors Hospital East Auna, se ha incorporado el microscopio quirúrgico Zeiss TIVATO 700, una tecnología de vanguardia que mejora la precisión en procedimientos complejos y eleva la seguridad de nuestros pacientes. Este es un paso más en nuestro compromiso con la transformación de la salud. Porque en Auna, la innovación y la excelencia médica van de la mano. #SomosAuna #Auna	4	130 Likes 30 Celebrar 7 Me encanta 2 Interesa 1 Apoyar	170	16
7		Con tu talento podremos seguir transformando la salud en Latinoamérica. Sumate a nuestro equipo y postula al cargo de: Ejecutivo/a de liquidación Principales funciones: Ejecutar la liquidación de atenciones hospitalarias, así como la facturación a aseguradoras de las prestaciones brindadas a sus beneficiarios; a través de los diferentes servicios y planes de cobertura especificadas mediante convenio con las mismas. Conoce los requisitos y postúlate aquí: https://bit.ly/3EwhmRX	1	30 Likes	30	3
8		Con tu talento podremos seguir transformando la salud en Latinoamérica. Sumate a nuestro equipo y postula al cargo de: Ejecutivo/a de presupuesto Principales funciones: Elaborar presupuestos de las prestaciones médicas definidas en la Orden Médica, en base a los Tarifarios vigentes y en convenio con aseguradoras, entre otras. Conoce los requisitos y postúlate aquí: https://bit.ly/4hSb3w	0	34 Likes 1 Celebrar	35	3

9		Más de 30 años cuidando la vida, siempre. En 1989 nació Oncosalud en Perú con un propósito claro: brindar tratamientos especializados y una atención integral contra el cáncer. Hoy, más de tres décadas después, seguimos comprometidos con el cuidado de cada paciente, ofreciendo esperanza, innovación y calidad de vida. #Auna #SomosAuna	3	111 Likes 18 Me encanta 12 Celebrar 3 Apoyar	144	22	
10		Con tu talento podremos seguir transformando la salud en Latinoamérica. Sumate a nuestro equipo y postula al cargo de: Auxiliar de servicio farmacéuticos Principales funciones: Realizar las actividades técnicas del servicio farmacéutico, cumpliendo con los procesos generales del mismo y las normas vigentes contribuyendo al óptimo funcionamiento del servicio farmacéutico. Conoce los requisitos y postúlate aquí: https://bit.ly/4gBgaUe	0	8 Likes	8	1	
11		En Auna, estamos comprometidos con brindar la mejor atención y apoyo a los valientes niños y niñas que luchan contra el cáncer. En este día, recordamos que la prevención y el diagnóstico temprano pueden marcar la diferencia. Sigamos transformando la salud para que cada niño tenga la oportunidad de un futuro lleno de esperanza y bienestar. #Auna #SomosAuna	1	66 Likes 14 Apoyar 5 Me encanta 5 Celebrar	90	14	
12		Con tu talento podremos seguir transformando la salud en Latinoamérica. Sumate a nuestro equipo y postula al cargo de: Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo Principales funciones: Responder por la coordinación y ejecución de las actividades del proceso, realizando mejoras continuas al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y programas de higiene y seguridad de las empresas Auna de acuerdo a la normativa vigente, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales relacionados con la prevención y mejora de las condiciones de trabajo; así como el mejoramiento de la salud, el bienestar mental, físico y social de los empleados, entre otras. Conoce los requisitos y postúlate aquí: https://bit.ly/3X6mltE	0	16 Likes	16	1	
			9		215	22	MÁXIMO DE INTERACCIÓN
			0		8	1	MÍNIMO DE INTERACCIÓN
			3		93	12	PROMEDIO

Anexo 2: Comentarios a la publicación de SuSalud

SUSALUDPerú



Beatriz Ponce Cubillas

Ojalá fueran tan rápidos para los demás ciudadanos, sean en centros de salud públicos o privados, y también actúen de oficio. Los servidores públicos de dicha entidad deben fiscalizar siempre. Sin salud no hay trabajo !

7 sem Me gusta Responder



Lourdes Anton Anton

Qué mala impresión, cuando deben intervenir no lo hacen, Essalud urgente reorganización

7 sem Me gusta Responder



Kely Grace Cueto Espinoza

A claro pero cuando ponemos una denuncia contra essalud no hacen caso, se burlan del dolor ajeno.

7 sem Me gusta Responder



Cecy Galindo

Deben de preocuparse por las negligencia que hay a diario en los hospitales públicos y privados. los pacientes tienen que rogar para que les hagan caso..trabajen de verdad señores , trabajen para el pueblo.

7 sem Me gusta Responder



Cristhyan Correa

Así intervengan de oficio a los hospitales regionales que no atienden

7 sem Me gusta Responder



Yesi Veria

Porque no interviene de oficio a Essalud?

7 sem Me gusta Responder



Mariano Loquendo

Que pasa de las negligencia médica en Essalud debería ser inspeccionadas también

7 sem Me gusta Responder



Salud Ambiental

Así también deberían intervenir algunos centro y hospitales de Essalud, la calidad de atención es pésima

7 sem Me gusta Responder



Rocio Yanina Mendoza Moron

ASi deberian intervenir de rapido cuando los pacientes de Essalud hacemos denuncias de los doctores que hacen maltrato y faltas de respeto a los pacientes,ahi si se demoran un siglo en tomar atención a esos casos.

7 sem Me gusta Responder

1

1

1

SUSALUDPerú



Elena Aldana Gomez

Totalmente de acuerdo!! No sé pueden vulnerar los derechos de ningún pcte .Ya que han dejado las oficinas para atender está negligencia con una de las mejores artistas de talla mundial ,para cuando dejan sus oficinas y se dan un paseo ppr las provincias que los centros de salud no tienen ni insumos para atender a nuestro pczes siendo vulnerados sus derechos a una atención de calidad, equipos obsoletos que no garantizan un diagnostico de calidad.Todos los años ingresan millones a los gobiernos regionales y diresas ,pero cuando se hace. Gestion nunca ha dinero y no se hacen responsables.Susalud para cuando?? Empiece por Piura por favor

7 sem Me gusta Responder

6



Saul Antonio PS

Existía SUSALUD? Jajaja, ahora veo sólo para que casos se activa

7 sem Me gusta Responder

7



Bruno Loyaga

Cuando a los hospitales del estado que necesitan una verdadera fiscalización?

7 sem Me gusta Responder

5



Jovany Aguilar Valiente

Q mal allí si susalud va inmediatamente, debe ir a los hospitales de Essalud

7 sem Me gusta Responder

7



Lu S Karlita

El personal de salud debe respetar a los pacientes, no puede estar enviando fotos de ellos en estados de enfermedad q son más vulnerables

7 sem Me gusta Responder

3



Frank Flores

Una sola exhortación que no les hacen ni caso...

7 sem Me gusta Responder

3



Carmen Vasquez

Payasada de SUSALUD como siempre

7 sem Me gusta Responder

3



GeralDin Estefany

Más teatrero no puede ser ese tal [SUSALUDPerú](#)

7 sem Me gusta Responder

3



Belén Benites

Y las negligencias de los 2 bebés del Sergio Bernales para cuando???

7 sem Me gusta Responder

1



Rocío 🇵🇪 🌞 @RocioGozzy · 2/17/25

Todo bien con que hagan su trabajo
Por favor, mañana queremos el comunicado cuando entren a los hospitales SIS (Loayza p.e.) y a los hospitales de Essalud (Rebagliati p.e.)
Deben tener todos los casos al día, para tomar cartas en el asunto Shakira con tanta celeridad
[#DigoNomas](#)



SUSALUDPerú @SuSaludPeru · 2/17/25

🔴 #Atención
#AlertaInformativa
#NoticiasSUSALUD

📄 #COMUNICADO | La Superintendencia Nacional de Salud informa lo siguiente 📌
gob.pe/institucion/su...

#SomosSUSALUD
#ProtegemosTusDerechosEnSalud
#SUSALUDContigo24x7

COMUNICADO

SUSALUD INTERVIENE CLÍNICA DELGADO

En el marco de sus funciones, la **Superintendencia Nacional de Salud - SUSALUD** intervino de oficio, la **Clínica Delgado-Auna**.

Esta mañana, un equipo de especialistas de SUSALUD llegó a la citada clínica, para recabar la información correspondiente a las imágenes propaladas en redes sociales de la historia clínica de la artista colombiana Shakira, que circulan desde ayer.

SUSALUD enfatiza que es derecho de todo usuario de los servicios de salud, ser atendido con pleno respeto de su dignidad e intimidad, con la garantía de confidencialidad y protección de los datos referidos a su atención. No se deben difundir datos sobre su diagnóstico, tratamiento, fotografías o videos.

En tal sentido, SUSALUD exhortó a las autoridades de la clínica a adoptar las medidas correspondientes que garanticen la protección de este derecho para todos sus pacientes.

La Superintendencia enfatiza que la vulneración de este derecho puede ser sancionado con una multa de hasta 300 UIT, equivalente a S/ 1 millón 605.

Lima, lunes 17 de febrero de 2025





JulianCO @CoJulian19642 · 2/17/25

Como corresponde.

Pero, las denuncias de peruanos que reciben mala atención no merecen su intervención? Pregunto.

Y a Willax quien los interviene por difundir información privada de Shakira. Pregunto de nuevo.



SUSALUDPerú @SuSaludPeru · 2/17/25



#Atención

#AlertaInformativa

#NoticiasSUSALUD



#COMUNICADO | La Superintendencia Nacional de Salud informa lo siguiente 📌
gob.pe/institucion/su...

#SomosSUSALUD

#ProtegemosTusDerechosEnSalud

#SUSALUDContigo24x7

COMUNICADO

SUSALUD INTERVIENE CLÍNICA DELGADO

En el marco de sus funciones, la **Superintendencia Nacional de Salud - SUSALUD** intervino de oficio, la **Clínica Delgado-Auna**.

Esta mañana, un equipo de especialistas de SUSALUD llegó a la citada clínica, para recabar la información correspondiente a las imágenes propaladas en redes sociales de la historia clínica de la artista colombiana Shakira, que circulan desde ayer.

SUSALUD enfatiza que es derecho de todo usuario de los servicios de salud, ser atendido con pleno respeto de su dignidad e intimidad, con la garantía de confidencialidad y protección de los datos referidos a su atención. No se deben difundir datos sobre su diagnóstico, tratamiento, fotografías o videos.

En tal sentido, SUSALUD exhortó a las autoridades de la clínica a adoptar las medidas correspondientes que garanticen la protección de este derecho para todos sus pacientes.

La Superintendencia enfatiza que la vulneración de este derecho puede ser sancionado con una multa de hasta 300 UIT, equivalente a S/ 1 millón 605.

Lima, lunes 17 de febrero de 2025



28



Anexo 3: Publicaciones relacionadas al incidente en la plataforma de X



Rafael Ordaya Vera 
@rafaelordaya

Seguir

Shakira debería presentar una demanda millonaria a los que filtraron su información médica y con esa plata pagar la cuenta millonaria de la clínica Delgado.

4:28 p. m. · 2/16/25 · 58.5k visualizaciones

 17

 213

 2.6k

 17



Respuestas más relevantes ▾



Erick @ErickSolquiza · 2/16/25
Es una de las clínicas más caras, una multa para que aprenda.

...





 38

 1.5k







Brenda Alvarez  
@alvabren

Seguir

La controversia sobre la filtración de datos personales de Shakira en la Clínica Delgado expone una preocupante vulnerabilidad en la protección de la confidencialidad médica. La noción de protección del secreto profesional en el personal de salud es problemática.

10:13 a. m. · 2/18/25 · 477 visualizaciones



 5

 12

 2





Chanfainitaaa 
@chanfainitaaa

Seguir

la situación de protección de datos en el Perú es tan crítica que conocemos el pedido exacto de shakira en cala y su diagnóstico exacto en la clínica delgado

5:31 p. m. · 2/16/25 · 10.7k visualizaciones

 2

 33

 288

 12



73



Alexandra
@Alexandra_pgm

Seguir

La Clínica Delgado debería realmente ver qué clase de profesionales contratan, estar pasando el expediente es delito.



Emilio @Uncafecommie · 2/16/25

ni en un hospital nacional se filtra tan rápido el diagnostico como en las clínicas privadas

CLINICA JAVIER PRADO
Av. Javier Prado Este N° 459 Urb. Jardín Lima
Central Telefónica: 011 444 1111

EMERGENCIA

EDAD : 41 años
SEXO : Masculino
HORA : 14:47

PACIENTE: GUERRERO GONZALES, JOSE FIDEL
FECHA: 06/02/2025

Historia y Antecedentes: Descripción de Alergias y Antecedentes. Estado: Activo

Examen: F.A. (bpm) T (°C) Sat O2 (%) Peso (kg) Talla (m) FC (bpm) RC: (Kcal/d)

Diagnósticos:

Código	Nombre	Tipos	Alto
ICD-10	Diagnóstico	Diagnóstico	Alto
J18.2	Neumonía de lobarización aguda	Presuntiva	☐
J42.0	Emfisema crónico	Definitiva	☐

Medicamentos:

Nombre	Código	Medicamento	Unidad	Cant.	NO
AMOXICILINA	AMOXICILINA	VENCA BROGANETTES BONA CORDON	UNID	1.00	☐

VENCA BROGANETTES BONA CORDON

emergencia

Ingreso en la
Madrugada por dolor abdominal y
le van a hacer una endoscopia de
emergencia.

Ayyy no 😭 mi Shakira,
ojalá esté bien. Mis ratujas
desde la clínica me
informan esto en mancha
con pruebas.

Tapa
Mi
Nombre Porfavor

ente SHAKIRA MEBARAK RIPOLL Sexo Femenino

3:18 p. m. · 2/16/25 · 1.8k visualizaciones



Eduardo Salmón
@otramirpolitica

Seguir

En Perú ni Shakira se salva del derecho a la confidencialidad y privacidad. Muy serio y ojalá le meta una inmensa demanda a la clínica Delgado.

5:35 p. m. · 2/16/25 · 9.6k visualizaciones





Chivi 🐾
@Anavlisilvana

Seguir

El morbo y el chisme es lo que más resalta en este país. 🇵🇪
Clínica Delgado demostró cero ética con Shakira.

8:42 a. m. · 2/17/25 · 1.7k visualizaciones



5



6



60



1



Respuestas más relevantes ▾



Gabriela Tejada 🌐 @GTejads · 2/17/25

...

Los trabajadores q filtraron la información lograron causar un enorme problema y daño a la Clínica . Es cierto. Deben ser despedidos, y la Clínica seguramente será multada. La periodista q los pública tiene responsabilidad penal.



1



2



33



Chivi 🐾 @Anavlisilvana · 2/17/25

...

😮 wow! Periodista tonta!



15



El Gatolupa 🐾🇵🇪 @ElGatolupa · 2/17/25

...

"La mejor clínica de Lima". Sí, claro.



1



1



39



Chivi 🐾 @Anavlisilvana · 2/17/25

...

La gente se deja engañar fácilmente.



14



Jose MiGuelo 🌈 @JMiguelo28

Seguir

Si Shakira decide demandar a la Clínica Delgado por revelar información confidencial tiene las de ganar, las pruebas están. Deberían no cobrarle ni un solo sol por el internamiento porque el daño que han hecho es abismal.

[#Shakiraenperu](#)

5:12 p. m. · 2/16/25 · 15.8k visualizaciones



7



18



208



4



Alvites Del Castillo/ Delgado Medina

Informe Turnitin

 Quick Submit Quick Submit Universidad de Lima

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::1:3296259917

Fecha de entrega

15 jul 2025, 8:48 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

15 jul 2025, 8:54 a.m. GMT-5

Nombre de archivo

Alvites_del_Castillo_Delgado_Medina_VF_3.docx

Tamaño de archivo

11.4 MB

75 Páginas

12.996 Palabras

72.576 Caracteres

12% Similitud general

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

Fuentes principales

- 11%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 5%  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

- 11% Fuentes de Internet
- 2% Publicaciones
- 5% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

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

1	Internet	hdl.handle.net	1%
2	Internet	www.coursehero.com	<1%
3	Internet	repositorio.ulima.edu.pe	<1%
4	Internet	rpp.pe	<1%
5	Internet	nuevaepoca.revistalatinacs.org	<1%
6	Internet	www.infobae.com	<1%
7	Internet	revistas.unicatolica.edu.co	<1%
8	Trabajos del estudiante	Universidad de Murcia	<1%
9	Trabajos del estudiante	Adtalem Global Education	<1%
10	Trabajos del estudiante	Desales University	<1%
11	Trabajos del estudiante	University of Maryland, Global Campus	<1%

12	Internet	larepublica.pe	<1%
13	Internet	repositorioacademico.upc.edu.pe	<1%
14	Internet	ideas.llorenteycuenca.com	<1%
15	Internet	revistas.itm.edu.co	<1%
16	Internet	elcomercio.pe	<1%
17	Trabajos del estudiante	Universidad de León	<1%
18	Trabajos del estudiante		<1%
19	Internet	www.clarin.com	<1%
20	Trabajos del estudiante	Universidad TecMilenio	<1%
21	Internet	prezi.com	<1%
22	Internet	dominicanrepublicpost.com	<1%
23	Internet	www.clubensayos.com	<1%
24	Internet	www.sincopenoticias.com.ar	<1%
25	Trabajos del estudiante	Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO	<1%

26	Trabajos del estudiante	UNIV DE LAS AMERICAS	<1%
27	Trabajos del estudiante	Universidad Privada Boliviana	<1%
28	Internet	purple.worldforge.org	<1%
29	Trabajos del estudiante	Universidad Europea de Madrid	<1%
30	Trabajos del estudiante	Universidad Politécnica de Madrid	<1%
31	Internet	invenio.nusl.cz	<1%
32	Internet	pesquisa.bvsalud.org	<1%
33	Trabajos del estudiante	Universidad San Ignacio de Loyola	<1%
34	Internet	periodicos.unifesp.br	<1%
35	Internet	www.idexlab.com	<1%
36	Internet	hemeroteca.unad.edu.co	<1%
37	Internet	www.mayoclinic.org	<1%
38	Internet	www.scribd.com	<1%
39	Trabajos del estudiante	Ushuaia Contenidos	<1%

40	Internet	blog.pasqunpeu.fr	<1%
41	Internet	cienciadigital.org	<1%
42	Internet	repositorio.ucsm.edu.pe	<1%
43	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
44	Internet	www.cs.us.es	<1%
45	Internet	www.iberempleos.es	<1%
46	Internet	www.minem.gob.pe	<1%
47	Internet	www.urjc.es	<1%
48	Trabajos del estudiante	Universidad Rey Juan Carlos	<1%
49	Internet	aws.amazon.com	<1%
50	Internet	blogeducativocuevas.blogspot.com	<1%
51	Internet	docplayer.es	<1%
52	Internet	dokumen.tips	<1%
53	Internet	www.ccoo.illes.balears.net	<1%

54	Internet	www.rankia.pe	<1%
55	Publicación	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derech...	<1%
56	Internet	ddd.uab.cat	<1%
57	Internet	getpodcast.com	<1%
58	Internet	issuu.com	<1%
59	Internet	repositorio.ug.edu.ec	<1%
60	Internet	tesis.pucp.edu.pe	<1%
61	Internet	transportesynegocios.wordpress.com	<1%
62	Internet	www.goconqr.com	<1%
63	Internet	www.greatplacetowork.com.pe	<1%
64	Internet	www.researchgate.net	<1%
65	Internet	www.slideshare.net	<1%
66	Internet	noticortos.news	<1%