

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



AUNA-CLÍNICA DELGADO: ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA TRAS CRISIS POR CASO SHAKIRA

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

Victoria Nemi Pinasco

Código 20193153

Franco Mariano Portilla Mansilla

Código 20191580

Asesor

Denisse Marlene Alfageme D'Onadio

Lima – Perú

Mayo, 2025



**AUNA-CLÍNICA DELGADO: ESTRATEGIAS
DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA
TRAS CRISIS POR CASO SHAKIRA**

TABLA DE CONTENIDO

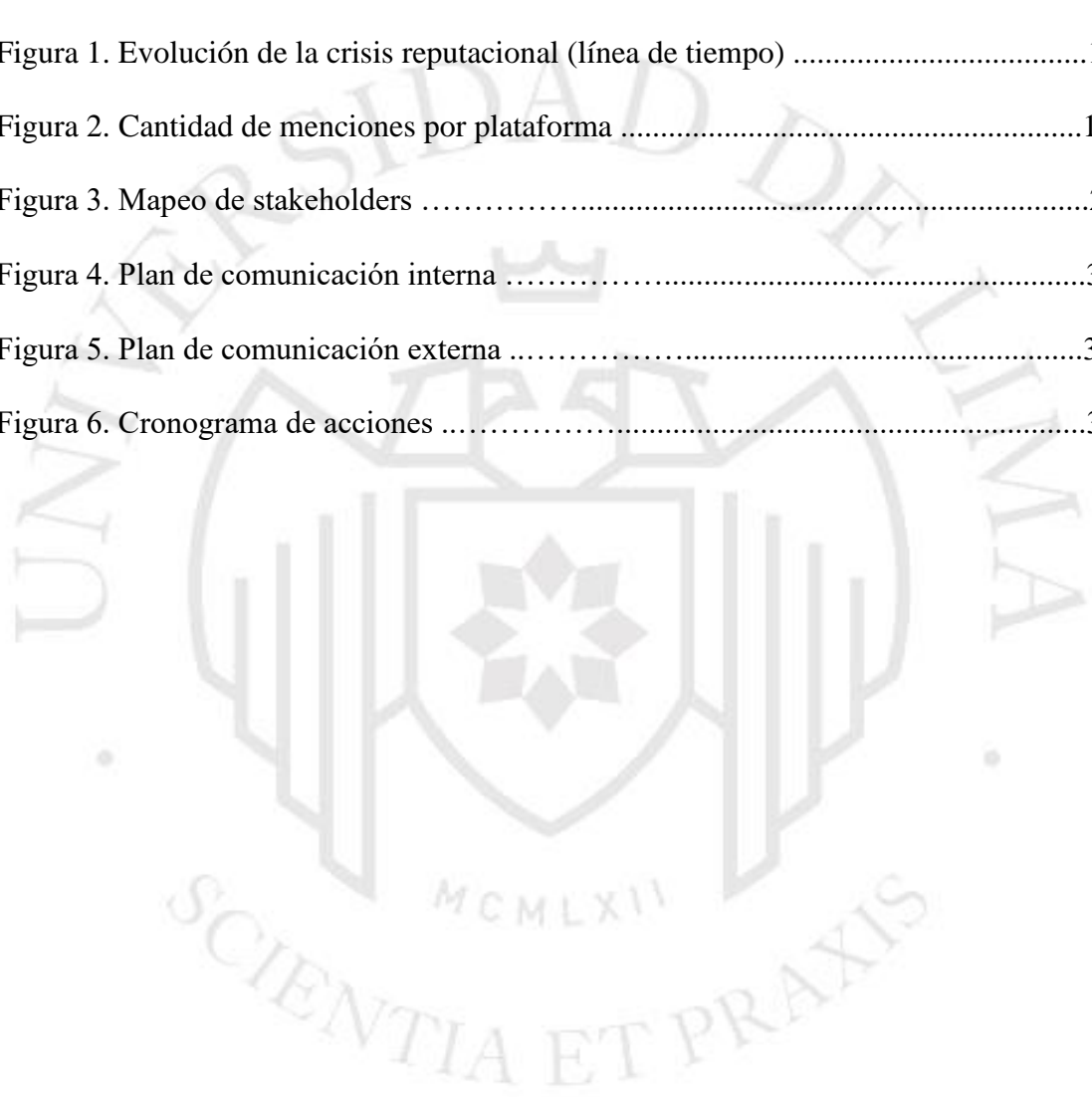
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
ÍNDICE DE ANEXOS.....	7
RESUMEN	8
ABSTRACT.....	9
1. PRESENTACIÓN.....	10
1.1 Material #1: Plan de Comunicación.....	11
1.2 Material #2: Cronograma de actividades	11
1.3 Material #3: Piezas.....	11
1.4 Material #4: Detalle por acciones.....	12
2. ANTECEDENTES.....	13
2.1 Contexto.....	13
2.1.1 Descripción del acontecimiento.....	13
2.1.2 Gravedad del acontecimiento.....	14
2.1.3 Repercusión y evolución de la crisis.....	15
2.2 Casos referenciales	19
2.2.1 Martín Vizcarra y el Hotel Monasterio.....	19
2.2.2 Paolo Guerrero y el Swissôtel.....	20
2.3 Identificación de stakeholders	21
2.3.1 Caracterización de stakeholders internos.....	21
2.3.2 Caracterización de stakeholders externos	22
2.4 Análisis FODA	24
3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL	25
3.1 Objetivos.....	25
3.1.1 Objetivo específico 1	25
3.1.2 Objetivo específico 2	26
3.2 Estrategias de comunicación.....	27
3.2.1 Estrategia de comunicación interna	27
3.2.2 Estrategias de comunicación externa.....	28
3.3 Mensajes y stakeholders	29
3.3.1 Mensajes internos	29
3.3.2 Mensajes externos.....	29
3.4 Ejecución	30
4. LECCIONES APRENDIDAS.....	34
REFERENCIAS.....	36
ANEXOS.....	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparativo de comunicación interna en la crisis	15
Tabla 2. Impactos en medios tradicionales.....	17
Tabla 3. Análisis FODA	24
Tabla 4. Estrategia externa	28
Tabla 5. Mensajes por etapa de comunicación interna	29
Tabla 6. Alineación de mensajes Auna Way con Dimensiones de Evaluación de Merco	30
Tabla 7. Mensajes por stakeholder externo	30

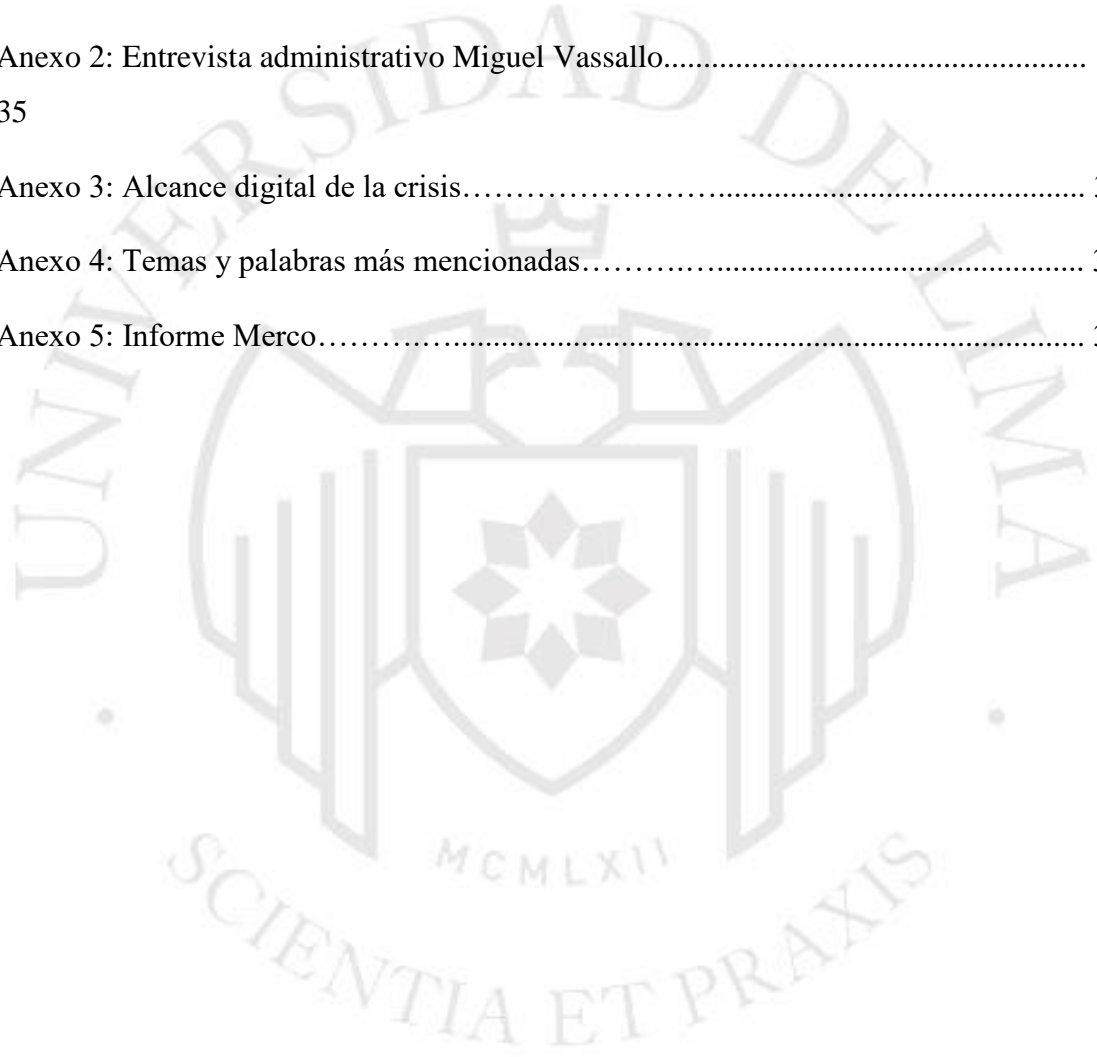
ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de la crisis reputacional (línea de tiempo)	16
Figura 2. Cantidad de menciones por plataforma	18
Figura 3. Mapeo de stakeholders	21
Figura 4. Plan de comunicación interna	31
Figura 5. Plan de comunicación externa	32
Figura 6. Cronograma de acciones	33



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista médico Jorge Aguilar.....	34
Anexo 2: Entrevista administrativo Miguel Vassallo.....	35
Anexo 3: Alcance digital de la crisis.....	36
Anexo 4: Temas y palabras más mencionadas.....	37
Anexo 5: Informe Merco.....	38



RESUMEN

El presente trabajo profesional desarrolla un plan de comunicación estratégica para la Clínica Delgado-Auna, ubicada en Lima, Perú, en respuesta a un caso crítico: la filtración del historial médico de la artista Shakira. Este incidente generó una crisis reputacional significativa, planteando el siguiente reto: Desarrollar un plan de comunicación corporativa que incluya a los principales stakeholders impactados por esta situación.

A partir de un análisis del contexto e investigación del funcionamiento interno, se propuso un plan estructurado en dos ejes: comunicación interna, centrada en el valor de la integridad, y comunicación externa, orientada a la recuperación y solidez de la reputación de la marca.

Entre los entregables se incluyen el plan de comunicación, un cronograma detallado de actividades y bocetos de piezas comunicacionales clave.

Palabras clave: Comunicación interna, Comunicación externa, Cultura organizacional, Comunicación estratégica, Reputación

ABSTRACT

This professional work develops a strategic communication plan for Clínica Delgado-Auna, located in Lima, Peru, in response to a critical case: the leak of Shakira's medical records. This incident generated a significant reputational crisis, posing the following challenge: Develop a corporate communication plan that includes the main stakeholders impacted by this situation.

Based on an analysis of the context and research of internal operations, a plan structured in two axes was proposed: internal communication, focused on the value of integrity, and external communication, oriented to the recovery and strengthening of the brand's reputation.

Deliverables included the communication plan, a detailed schedule of activities and sketches of key communication pieces.

Keywords: Internal communication, External communication, Organizational culture, Strategic communication, Reputation.

1. PRESENTACIÓN

Para el presente proyecto, se ha diseñado un plan de comunicación corporativa para la Clínica Delgado, institución perteneciente al grupo Auna, en respuesta a la reciente crisis generada por la filtración del historial médico de la reconocida cantante colombiana, Shakira. Ante esta situación, se ha planteado una estrategia integral cuyo objetivo principal es *“Fortalecer el valor Integridad en la organización, y restablecer la reputación de Auna, particularmente de la Clínica Delgado, en un rango de seis meses”*.

Este documento propone y desarrolla dos objetivos específicos: *“Reforzar el valor ‘Integridad’ en el 100% de los colaboradores de la Clínica Delgado a nivel individual, fortaleciendo su conocimiento y habilidad para agosto de 2025”*, y *“Mantener a la Clínica Delgado dentro de las primeras cincuenta posiciones del ranking “Merco Empresas” durante el periodo de evaluación 2025”*. Además, están presentes las estrategias de comunicación, los mensajes clave, el desglose de acciones, indicadores de éxito y el presupuesto estimado para su implementación.

Con la ejecución de este plan, se espera reforzar la cultura organizacional concientizando al equipo interno, para así generar un entorno ético y alineado que minimice el riesgo de que situaciones similares vuelvan a ocurrir. Además, se busca recuperar la confianza de los stakeholders externos, para así consolidar la imagen positiva que ha construido la Clínica Delgado a lo largo de los años y proyectarse como una institución confiable, profesional y comprometida con la privacidad de sus pacientes.

A continuación, se presentan las piezas comunicacionales desarrolladas:

1.1 Material #1: Plan de Comunicación

Contiene un plan desarrollado a partir de un objetivo general, objetivos específicos, estrategias, mensajes, acciones, indicadores y presupuesto en una sola tabla. Esta distribución permite identificar que hay cohesión entre todas las columnas del plan.

Ubicación: [Plan de Comunicación](#)

1.2 Material #2: Cronograma de actividades

El Cronograma de actividades está hecho con el objetivo de plantear una hoja de ruta para la ejecución del Plan de Comunicación. La tabla detalla los responsables de las acciones, así como los momentos estratégicos para realizarlas.

Ubicación: [Cronograma de actividades](#)

1.3 Material #3: Piezas

A nivel interno, se presentan tres piezas. En primer lugar, dos diseños alternativos para el fondo de pantalla de las computadoras; en segundo lugar, un certificado que será entregado durante los Premios Auna; y en tercer lugar, un mockup del branding para los espacios institucionales.

Para las acciones externas, se han desarrollado siete materiales. Primero, una publicación para redes sociales que resalta el talento del equipo médico; segundo, una invitación al evento corporativo que impulsará la campaña del Banco de Sangre; tercero, la grilla de contenidos para las cuentas de Facebook e Instagram de Auna Perú; cuarto, la grilla de contenidos para el perfil de LinkedIn de Santiago Navarrete; quinto, tres notas de prensa redactadas en torno a los mensajes clave de la estrategia; sexto, la tarjeta que acompañará la entrega de la Memoria Integrada de la clínica; y séptimo, el calendario de reuniones 1 a 1 con stakeholders estratégicos.

Ubicación: ([Piezas-entregables](#))

1.4 Material #4: Detalle por acciones

Se elaboró una presentación que detalla cada una de las acciones propuestas a nivel interno y externo. En la mayoría de los casos, se incluye tanto el propósito estratégico de la acción como una representación visual que facilita su comprensión e implementación.

Ubicación: ([1.4 Detalle Acciones.pdf](#))



2. ANTECEDENTES

2.1 Contexto

2.1.1 Descripción del acontecimiento

En febrero de 2025, la Clínica Delgado, perteneciente al grupo Auna y ubicada en Lima, Perú, fue escenario de una filtración de datos que comprometió la información de una de sus pacientes, la reconocida artista colombiana Shakira. Este incidente suscitó una amplia atención mediática, tanto a nivel nacional como internacional, no solo por la notoriedad de la figura involucrada, acreedora de quince Latin Grammys y cuatro Grammys, y en curso de su séptima gira mundial, “Las mujeres ya no lloran world tour”, sino fundamentalmente por las implicaciones ético-legales que conlleva la vulneración de la confidencialidad de datos sensibles en el ámbito de la salud.

La oportunidad que representaba para la clínica el brindar atención médica a una artista de renombre internacional, potencialmente fortaleciendo su imagen institucional y atrayendo a un público más amplio, se transformó en una crisis reputacional. Esta fue ocasionada por una gestión deficiente, tanto en el manejo de la información por parte de sus empleados y la posterior comunicación con los mismos, como en la estrategia de comunicación externa implementada.

2.1.2 Gravedad del acontecimiento

Según el Código de Ética y Deontología del Colegio Médico del Perú (2023), la filtración de datos de un paciente por parte del personal de una clínica es una grave infracción debido a que vulnera el derecho del paciente a la confidencialidad y privacidad de su información médica (Art. 100, g). El documento establece que el médico debe mantener el secreto profesional para proteger la confidencialidad de los datos proporcionados por el paciente, no debiendo divulgarlos o compartirlos sin autorización expresa del mismo (Art. 136).

De acuerdo con lo estipulado en la Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales (Congreso de la República, 2011), la divulgación no autorizada de los datos de un paciente por parte del personal de una clínica constituye una infracción grave, puesto que contraviene directamente la obligación de confidencialidad establecida en su artículo 17. Dicho artículo exige que los responsables del banco de datos personales, así como cualquier persona involucrada en su tratamiento, mantengan la confidencialidad de la información y sus antecedentes, incluso después de finalizar la relación con el titular de los datos, es decir, el paciente. La ley establece que esta infracción grave puede ser sancionada con una multa de entre cinco y cincuenta UIT (Unidades Impositivas Tributarias).

Sin embargo, la violación de esta confidencialidad no solo contraviene la ley peruana y el Código de Ética del Colegio Médico del Perú, sino que también atenta contra los derechos universales del paciente según estipula el artículo 12 de la Declaración Universal de Derechos Humanos. “Nadie será objeto de injerencias arbitrarias en su vida privada, su familia, su domicilio o su correspondencia, ni de ataques a su honra o a su reputación. Toda persona tiene derecho a la protección de la ley contra tales injerencias o ataques.”(Naciones Unidas, 1948).

2.1.3 Repercusión y evolución de la crisis

Se realizó un cuadro comparativo (Tabla 1) de la comunicación interna entre los dos grupos de colaboradores, y una línea del tiempo con el detalle de los hitos más importantes de la crisis reputacional.

Grupo	Médico y asistencial	Administrativo y de apoyo
Comunicación de Auna	<ul style="list-style-type: none">- Canal: Correo(general) y Whatsapp(coordinadores por especialidad)- Tono:Formal/Agresivo- Mensaje enfocado en represalias y consecuencias negativas.	<ul style="list-style-type: none">- Canal: Comunicado de la crisis por canal de Whatsapp- Tono: Formal/ Persuasivo- Mensaje enfocado en instruir a los colaboradores en su respuesta a cuestionamientos internos.

Tabla 1: Comparativo de comunicación interna en la crisis. Fuente: Elaboración propia

La Tabla 1 expone la comunicación que hubo desde la clínica y Auna hacia los colaboradores médicos y administrativos. La comunicación hacia los médicos estuvo enfocada en las consecuencias que habrían, desde abrir el historial de la artista, hasta repetir la filtración. “...fue un poco exagerado porque hubo ciertas amenazas...” (Aguilar, 2025) (Anexo 1). Simultáneamente, los administrativos de Auna recibieron una comunicación en la que se les informaba sobre el incidente y se les indicaba no brindar ningún tipo de explicación a personas externas.. “...por favor nadie comenta lo que ha pasado con Shakira, vamos a estar todos en silencio porque el área de Reputación y Sostenibilidad se encargará de eso, si les preguntan ustedes no saben...”(Vassallo, 2025) (Anexo 2).



Figura 1: Evolución de la crisis reputacional (línea de tiempo). Fuente: Elaboración propia

La filtración del historial médico y los sucesos descritos en la Figura 1 generaron una amplia cobertura mediática, tanto en medios tradicionales como en plataformas digitales a nivel internacional.

En el ámbito de los medios tradicionales —canales de televisión, diarios impresos y emisoras de radio se reportaron las noticias y sus repercusiones (véase Tabla 2). Aunque la búsqueda abarcó un periodo de dos semanas, el impacto en estos medios se concentró principalmente hasta el 18 de febrero de 2025, apenas dos días después de la filtración. Respecto al análisis de tono, se consideró “Neutro” cuando la noticia presentó hechos sin juicios o valoraciones contundentes, y “Negativo” cuando destacó aspectos críticos o controversiales. Las audiencias se estimaron en base a cifras estándar del público para cada medio. Con una exposición aproximada de 7,9 millones de impactos, este número representa no solo una alta exposición pública, sino también una rápida propagación del caso a través de canales masivos y creíbles como televisión, radio y prensa escrita.

Plataforma	País	Tipo de Medio	Titular	Tono	Audiencia estimada	Fecha
América Televisión	Perú	TV abierta	Janet Barboza denunció intento de venta de historia clínica de Shakira	Negativo	1,2 millones	17 de febrero de 2025
Latina Televisión		TV abierta	Fanáticos se congregan en exteriores de clínica donde está hospitalizada Shakira	Neutro	900,000	16 de febrero de 2025
RPP Noticias		Radio FM	Clínica Delgado inició proceso sancionador por filtración de datos médicos de Shakira	Neutro	2,500,000	18 de febrero de 2025
El Comercio		Diario impreso	Susalud interviene a Clínica Delgado por filtración de la historia clínica de Shakira	Neutro	850,000	17 de febrero de 2025
La República		Diario impreso	Clínica Delgado lamenta filtración de información médica de Shakira	Negativo	300,000	18 de febrero de 2025
Perú 21		Diario impreso	Clínica Delgado inicia investigación por filtración de información confidencial	Neutro	600,000	18 de febrero de 2025
El País	España	Diario impreso	Shakira vuelve a escena en Perú tras divulgación de su parte médico.	Positivo	950,000	18 de febrero de 2025
El Universal	Colombia	Diario impreso	Filtraron la historia clínica de Shakira en Lima: hospital recibe multa	Negativo	600,000	18 de febrero de 2025
Total aproximado:					7,900,000	

Tabla 2: Impactos en medios tradicionales. Fuente: Elaboración propia

Los medios tradicionales juegan un papel fundamental en la gestión de crisis organizacionales, no solo como canales de comunicación hacia el público externo, sino también como fuentes estratégicas de información para los equipos directivos en su toma de decisiones. Según Costa C. V. (2017), en su tesis doctoral para la Universidad Complutense de Madrid, los medios ATL (radio, televisión, impresos, entre otros) tienen el poder de consolidar o deteriorar la reputación de una organización, al amplificar tanto los discursos institucionales como las voces críticas, moldeando así la percepción pública en tiempo real.

Por otro lado, a nivel digital, se generaron más de 19 mil comentarios (Figura 2) sobre la controversia, los cuales incluyeron las palabras “shakira”, “clínica”, y “delgado”, alcanzando un total de 439.16 millones de impresiones durante la semana del suceso (Anexo 3), del 14 al 22 de febrero del 2025 (Sprinklr, 2025). Según la misma fuente, el 88% de estos comentarios fueron negativos. Adicionalmente, de los seis temas principales, tres eran: “filtración”, “datos” e “información médica” (Anexo 4).

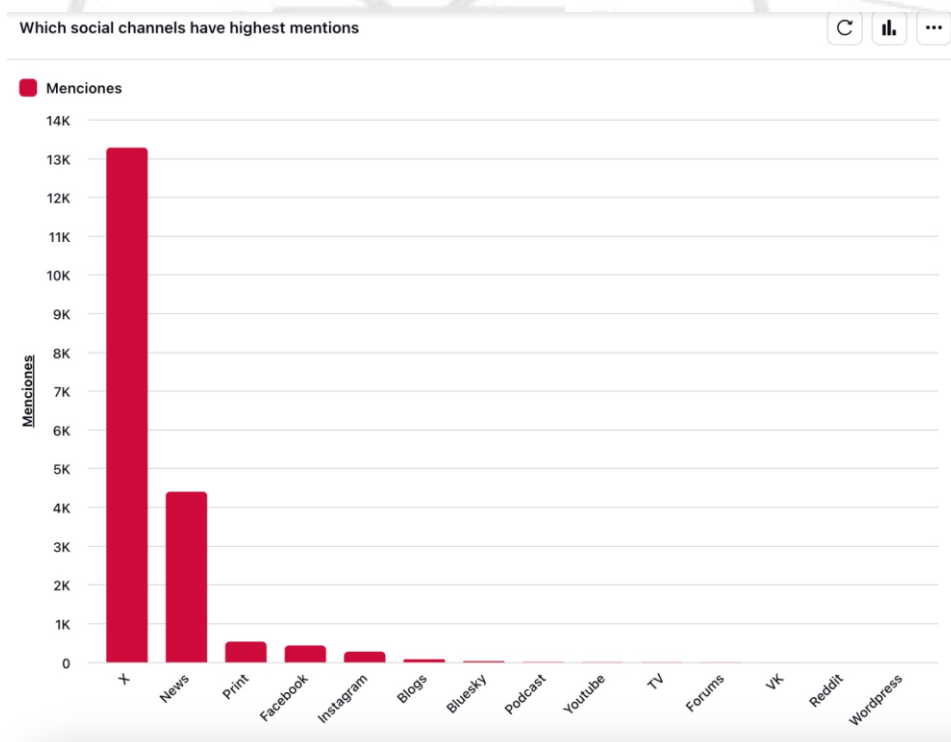


Figura 2: Cantidad de menciones por plataforma. Fuente: (Sprinklr, 2025)

En contraste, según la misma fuente, en la semana del 7 de abril del mismo año, apenas siete usuarios mencionaron a la Clínica Delgado, lo que podría suponer que fue una crisis momentánea y olvidada a nivel social. Sin embargo, el 83% de las siete menciones fueron negativas, lo que pone en cuestionamiento la reputación a largo plazo.

A diferencia de los medios tradicionales, en el entorno digital las impresiones crecieron en más de 5,456 %, lo que evidencia una viralización exponencial del caso. Además, las menciones en estas plataformas presentan una desventaja clave: permanecen disponibles de forma indefinida, afectando directamente la huella digital de la empresa. La combinación entre el alto alcance y el predominio de menciones negativas refuerza que no se trató de una contingencia reputacional pasajera, sino de un episodio con consecuencias sostenidas para la imagen de la clínica.

“Las personas, con un móvil, tienen a su disposición hoy, básicamente, similar capacidad de producción de informaciones que una emisora de televisión, y si consiguen ser exitosas en diseminar a través de Internet determinados contenidos, potencialmente crean estados de opinión que afectarán a la imagen y reputación de las empresas que no supieron evaluar el sistema social en el cual están insertadas.” Costa, C. V. (2017).

2.2 Casos referenciales

2.2.1 Martín Vizcarra y el Hotel Monasterio

En mayo del 2022, el Hotel Monasterio de Cusco enfrentó una crisis reputacional al confirmar públicamente el hospedaje de Zully Pinchi, vinculada a un escándalo con el expresidente Martín Vizcarra, vulnerando la confidencialidad de sus huéspedes y generando fuertes cuestionamientos sobre sus protocolos de privacidad. Esta situación, ampliamente difundida por los medios, reveló deficiencias internas en la gestión de datos, ya que la filtración habría provenído del propio personal, lo que motivó al Grupo Belmond, propietario del hotel, a exigir explicaciones a su gerencia local (ATV,

2022), las cuales también se filtraron, evidenciando una posible desconexión con su código de ética.

En similitud con el caso de Shakira y la Clínica Delgado, se destaca la necesidad de fortalecer la cultura organizacional y los estándares de protección de datos de los clientes. Sobre todo, al ser organizaciones que se dirigen a un público con un nivel socioeconómico alto, la confianza del cliente es esencial y la expectativa es aún más alta. Al vulnerar la privacidad de los clientes, el daño reputacional se magnifica y pone en cuestionamiento la integridad del servicio ofrecido.

2.2.2 Paolo Guerrero y el Swissôtel

En el 2018, el Swissôtel Lima enfrentó una fuerte crisis reputacional tras la denuncia del futbolista Paolo Guerrero, quien sostuvo haber ingerido una sustancia prohibida en sus instalaciones, lo que generó una ola de críticas y cobertura mediática internacional (El Comercio, 2019). A pesar de la falta de una estrategia clara de comunicación externa y la percepción pública negativa, el personal del hotel actuó con profesionalismo al no revelar información confidencial durante el proceso, manteniendo la integridad del manejo interno de datos. Aunque el caso evidenció debilidades en la gestión comunicacional, también destacó la conducta ética de los colaboradores al proteger los datos confidenciales de los involucrados, aspecto clave en la gestión de crisis.

A diferencia del caso de la Clínica Delgado, el Swissôtel demostró una sólida adherencia a su cultura corporativa y a sus valores institucionales. Si bien su reputación se vio afectada, esto respondió principalmente a la popularidad del denunciante y a la alta exposición mediática del caso, más que a fallas en la integridad o negligencia por parte de su personal.

2.3 Identificación de stakeholders

Tomando en cuenta el pedido de desarrollar un plan de comunicación

corporativa que incluya a los principales stakeholders impactados por esta situación, se han segmentado a los mismos en cuatro secciones para identificar a los prioritarios.

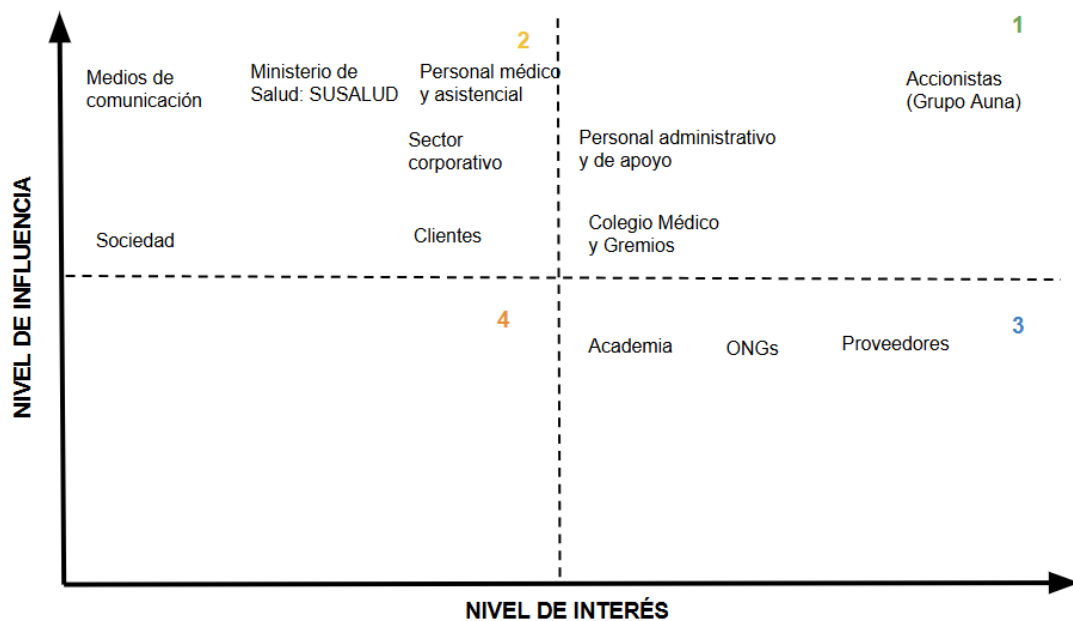


Figura 3: Mapeo de stakeholders. Fuente: Elaboración propia

2.3.1 Caracterización de stakeholders internos

El Directorio de Auna y sus accionistas, como máxima autoridad del Grupo, ejercen una influencia significativa en la definición y priorización de los objetivos estratégicos. Además, muestran un alto interés en garantizar que la reputación institucional y la gestión interna estén alineadas con los valores corporativos, asegurando una conducción coherente y transparente de la organización.

El personal administrativo y de apoyo juega un papel crucial en la implementación de los lineamientos institucionales, actuando como intermediario entre la dirección y las operaciones diarias. Su interés en la estabilidad y credibilidad de la organización es elevado, por lo que su alineación con el valor integridad resulta esencial para prevenir crisis reputacionales y garantizar una gestión ética.

El personal médico y asistencial posee una influencia considerable sobre la percepción pública de la clínica, debido a su contacto directo con los pacientes. Sin embargo, su interés institucional tiende a ser menor, dado que muchos no forman parte

de la planilla y tienen una relación contractual por horas. A pesar de esto, su comportamiento ético y profesional es fundamental para proyectar la integridad de la clínica, lo que subraya la necesidad de integrarlos de manera activa en la estrategia de comunicación interna.

2.3.2 Caracterización de stakeholders externos

El Colegio Médico del Perú y otros gremios del sector salud tienen un alto interés y una alta influencia en el manejo reputacional del caso, debido a su rol como garantes de la ética médica. Su pronunciamiento o respaldo puede influir significativamente en la percepción pública de la Clínica Delgado. Gremios como la Federación Médica Peruana, ASPEFAM y la Asociación de Clínicas Particulares del Perú son actores relevantes para legitimar las acciones y recuperar la confianza del entorno profesional.

El sector corporativo presenta un interés bajo, pero su influencia es alta debido al impacto en el posicionamiento de la Clínica Delgado en el ranking "Merco Empresas". Aunque no se ve afectado directamente por los esfuerzos internos de la organización, su capacidad para calificar la reputación empresarial es crucial para fortalecer la imagen de la clínica y, por ende, de Auna.

El Ministerio de Salud tiene un interés bajo en los esfuerzos reputacionales específicos de la Clínica Delgado, pero su influencia es alta. Las evaluaciones y fiscalizaciones del ministerio pueden afectar directamente la percepción pública de la clínica. Mantener una relación transparente y cumplir con sus estándares es esencial para restablecer la confianza pública en la institución.

Los clientes de la Clínica Delgado tienen un interés bajo en los procesos, pero su influencia es alta. Su experiencia con los servicios de la clínica impacta directamente en la imagen pública de la institución. Opiniones negativas pueden difundirse

rápidamente, sobre todo por el auge de las redes sociales, por lo que recuperar la confianza de los clientes es clave para alcanzar los objetivos reputacionales de la clínica.

Los medios de comunicación, aunque tienen un interés bajo al constantemente recibir múltiples estímulos de distintas empresas, ejercen una alta influencia sobre la percepción pública. Su cobertura, positiva o negativa, impacta en la reputación de la Clínica Delgado y afecta su posicionamiento en rankings como Merco Empresas.

La sociedad, especialmente los limeños de los niveles socioeconómicos A y B, tiene un interés bajo en las acciones de la clínica, pero su influencia en la misma es alta. Este grupo conforma gran parte del público objetivo de la clínica y su percepción sobre la ética y profesionalismo de la institución afecta la reputación de Auna, lo que impacta en su posición en rankings como Merco Empresas.

Las ONGs, aunque no tienen un interés directo en los objetivos específicos de posicionamiento reputacional, muestran un alto interés en la Clínica Delgado debido a su capacidad médica y programas de responsabilidad social. Mantener relaciones con estas organizaciones puede generar respaldo social y aportar valor reputacional indirecto en el proceso de restablecimiento de la imagen de Auna.

La academia tiene un alto interés en la Clínica Delgado como referente del sector salud, pero su influencia en la reputación externa es baja. Conservar vínculos con el entorno académico puede reforzar la imagen de la clínica al proyectar una imagen de excelencia y compromiso con el desarrollo del sector.

Los proveedores tienen un alto interés en la Clínica Delgado, ya que una buena relación con la institución garantiza estabilidad y continuidad en los contratos. Sin embargo, su influencia sobre el posicionamiento en rankings como Merco Empresas es baja. Mantener relaciones sólidas con los proveedores contribuye a la estabilidad operativa de la clínica, lo que impacta positivamente en su reputación a largo plazo.

2.4 Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Clínica con mejor posición en los rankings Merco Empresas 2024 (46) y Merco Talento 2024 (31) . 2. Perteneciente grupo Auna - respaldo internacional. 3. Certificados internacionales que garantizan calidad y refuerzan la confianza. 4. Reciente alianza y buena relación con el Colegio Médico del Perú 5. Constante ejecución de campañas sociales. 6. Líderes en el tratamiento de cáncer en el Perú. 7. Ingreso de AUNA a la bolsa de valores de NY (NYSE). 8. Cultura establecida: Auna Way. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El MINSA y MINJUS se han pronunciado en contra de la clínica, mala relación. 2. Manejan dos redes sociales con diferentes mensajes. 3. Deficiente gestión de la comunicación a nivel interno y externo. 4. Parte de los colaboradores no están alineados a la cultura. 5. Personas no éticas dentro de la empresa. 6. Personal médico no fidelizado. 7. Pérdida de clientes, algunos solicitaron que se elimine su historial. 8. Comentarios negativos en redes sociales.
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capitalizar el acontecimiento del caso Shakira para reforzar los valores. 2. Remediar la relación con stakeholders estratégicos de la clínica. 3. Salud Pública en el Perú es deficiente. 4. Participar en eventos de salud que tengan sede en Lima. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amplio mercado de clínicas para el NSE A. 2. Clínica Anglo Americana mantiene una sólida reputación internacional y años de trayectoria. 3. Expuesta a atender figuras públicas. 4. Exposición e impacto de redes sociales.

Tabla 3: Análisis FODA . Fuente: Elaboración Propia

3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL

3.1 Objetivos

Se definió como objetivo general: *“Fortalecer el valor ‘Integridad’ en la organización, y restablecer la reputación de Auna, particularmente de la Clínica Delgado, en un rango de seis meses.”*. Esta definición responde a los dos problemáticas presentadas: El desalineamiento de colaboradores frente a la cultura organizacional de Auna; y el riesgo que enfrenta la reputación de Auna y la Clínica Delgado tras la controversia ocasionada por el incidente con la artista Shakira mencionado en la sección “2. Antecedentes”. A raíz de esto se desarrollaron dos objetivos específicos.

3.1.1 Objetivo específico 1

Para resolver la problemática interna, se definió el siguiente objetivo: *Reforzar el valor “Integridad” en el 100% de los colaboradores de la Clínica Delgado a nivel individual, fortaleciendo su conocimiento y habilidad para agosto de 2025”*.

En primer lugar, Auna define su cultura como el “Auna Way” (Auna, 2025). Dentro de esta, presenta seis pilares: Acceso, Persona al centro, Excelencia asistencial, Estrategia integrada, Crecimiento sostenible y Cultura. Sobre este último, Cultura, Auna establece cuatro principios culturales: Cuidamos, Nos apasionamos, Transformamos y Sorprendemos; y cinco valores: Excelencia, Colaboración, Empatía, Innovación e Integridad. Siendo el último, Integridad, el relacionado con el incidente ocurrido; por lo que se selecciona este valor ya existente en la cultura organizacional para guiar el objetivo específico interno.

En segundo lugar, al ser una empresa perteneciente al rubro de la salud, la

privacidad de los datos de los clientes es delicada y confidencial, por lo que es fundamental abarcar al 100% de los colaboradores. Además, es una meta lograble, en 2023, Auna tuvo cero casos de filtración de la información (Auna, 2024).

“Se considera especialmente sensible porque se refiere a aspectos íntimos de la vida de una persona y su divulgación puede acarrear importantes consecuencias sociales y económicas.”(Dawson, A. s.f).

Se ha establecido como el nivel adecuado de cambio el individual, puesto que se enfoca en un cambio interno y personal en cada colaborador. Se priorizan el conocimiento, entender qué significa integridad y habilidades, identificar cómo actuar con integridad en distintas situaciones (OIM, 2020).

Además, este será medido con dos indicadores estratégicos. Por un lado, utilizaremos una encuesta como herramienta para medir el conocimiento y la puesta en práctica del valor Integridad. Por otro lado, le haremos seguimiento al número de incidentes ocasionados por una falta del valor Integridad.

3.1.2 Objetivo específico 2

Con respecto al público externo, se ha establecido como objetivo específico *“Mantener a la Clínica Delgado dentro de las primeras 50 posiciones del ranking “Merco Empresas” durante el periodo de evaluación 2025.”*

En primer lugar, se definió el ranking “Merco Empresas ” como indicador del objetivo, puesto que es un herramienta que utilizan y comunican de manera continua desde el 2021 (Auna, 2024), y que permite tener un precedente y un evolutivo de la reputación de la marca. Además, el ranking se realiza en los tres países en los que opera Auna, por lo que les permite entender un estándar a nivel corporativo.

En segundo lugar, se definió como meta mantener como mínimo a la Clínica Delgado dentro de las 50 posiciones puesto que para el 2024 esta se posicionó en el puesto 46 en el ranking Merco Empresas (Merco, 2024). Tras la controversia con Shakira, se espera una posible baja de posiciones. Por ejemplo, la empresa Lima Airport Partners se vio afectada tras sufrir una crisis reputacional en el 2022 por un accidente mortal con sus

bomberos, lo cual ocasionó que descendiera tres posiciones en el ranking frente al año anterior (Merco, 2023).

Adicionalmente, este objetivo será medido mediante el ranking publicado anualmente entre los meses de septiembre y octubre por Merco.

El ranking Merco Empresas se posiciona como una de las herramientas más completas y reconocidas en América Latina para medir la reputación empresarial, al integrar la percepción de múltiples grupos de interés: directivos, analistas financieros, periodistas, sindicatos, consumidores, entre otros. Como señalan Zanfrillo et al. (2016), el índice Merco “no puede ser sustituido por métricas digitales de popularidad o tráfico web”, ya que evalúa de forma transversal dimensiones como la ética, la responsabilidad social y la calidad del talento humano, aportando una visión estratégica más profunda sobre el posicionamiento reputacional de las organizaciones.

3.2 Estrategia

A continuación se detallarán las estrategias planteadas tanto para el público interno como externo.

3.2.1 Estrategia de comunicación interna

Se planteó la estrategia *“Captar la atención de los empleados de manera disruptiva por etapas, tomando el acontecimiento como oportunidad para generar reflexión.”*

En primer lugar, se planteó presentar progresivamente el Auna Way con énfasis en el valor integridad, para facilitar su comprensión y aplicación por parte de los colaboradores. Esto responde a la complejidad de su estructura: el Auna Way contiene seis pilares, uno de los cuales es la cultura, que a su vez está compuesta por cinco valores. Al desglosarlo de forma secuencial, se busca evitar confusiones y asegurar que los colaboradores comprendan cómo se conecta la integridad con su rol diario. En segundo lugar, se optó por una comunicación disruptiva con el objetivo de diferenciar este mensaje

de la comunicación interna habitual y así captar la atención. Finalmente, se utilizará el caso Shakira como punto de partida para invitar a la reflexión sobre la importancia de la confidencialidad y la magnitud de las consecuencias que puede generar su vulneración.

3.2.2 Estrategias de comunicación externa

A nivel externo, se contemplan cinco estrategias para dividir las acciones por stakeholders, dado que nos interesa llegar a cada uno con prioridades y mensajes distintos (Tabla 4) . Dichas prioridades responden al peso que se le asigna a cada stakeholder dentro de la evaluación del ranking (Anexo 5). Además, la decisión de designar distintos mensajes a cada stakeholder parte de los intereses y expectativas de cada uno.

Estrategia
1. Priorizar el stakeholder "Directivos" al tener el mayor peso (22%) dentro del ranking.
2. Ejecutar un plan de relacionamiento con el stakeholder "Expertos" principalmente: Periodistas, Líderes de opinión y gobierno (15%).
3. Elaborar un plan digital enfocado en redes sociales para impactar en los monitores "Merco Digital y Sociedad"(17%).
4. Construir una relación con el stakeholder "Catedráticos del área de empresa"(4%).
5. Mantener alianzas y buena relación con las "ONG" (4%)

Tabla 4: Estrategia Externa. Fuente: Elaboración propia

3.3 Mensajes y stakeholders

3.3.1 Mensajes internos

En el caso de comunicación interna, todas las etapas de mensajes aplican para el 100% de colaboradores (Tabla 5).

Mensaje	Etapas
El Auna Way es la forma en la que vivimos y trabajamos en Auna, destacando el pilar de Cultura.	1
La Cultura Auna Way impulsa la Integridad que guía todas nuestras acciones	2
Somos íntegros cuando actuamos con honestidad y ética en todas nuestras acciones.	3

Tabla 5: Mensajes por etapa de comunicación interna. Fuente: Elaboración propia

3.3.2 Mensajes externos

Como parte de la estrategia de comunicación externa, se propone incorporar los atributos del Auna Way (Tabla 6) y transmitirlos de forma indirecta a cada stakeholder, alineándolos a sus intereses y motivaciones (Tabla 7). Además, se cruzaran dichos mensajes con las dimensiones de evaluación de Merco. En esta propuesta, las tres elegidas son “ Talento, Innovación, y Social” (Anexo 5).

Pilar Auna Way	Dimensión Merco	Mensaje
Excelencia Asistencial	Talento	1.Contamos con los mejores profesionales de la salud, especialmente en cáncer.
Acceso	Social	2.Nuestro compromiso social se refleja en acciones concretas: campañas de donación de sangre, mamografías gratuitas y programas de educación en salud que cuidan vidas y transforman comunidades.
Estrategia operacional integrada	Innovación	3.Innovamos para transformar la experiencia en salud desde IA en diagnósticos hasta simuladores médicos que forman al talento del futuro.

Tabla 6: Alineación de mensajes Auna Way con Dimensiones de Evaluación de Merco. Fuente: Elaboración propia

Stakeholder	Mensaje
1. Directivos	1, 2, 3
2. Expertos: Periodistas, líderes de opinión y gobierno	1, 2
3. Merco digital y sociedad	1, 2
4. Catedráticos del área de empresa	3
5. ONGs	2

Tabla 7: Mensajes por stakeholder externo. Fuente: Elaboración propia

3.4 Ejecución

A continuación, se presenta el desglose de las acciones propuestas para corroborar que los mensajes previamente sustentados lleguen a los receptores correctos (Figuras 4 y 5). El detalle de cada una de estas se encuentra en el punto 1.4 de este informe.

Para medir el impacto de las acciones, se propone utilizar KPIs claves como encuestas, porcentaje de participación, número de participantes, interacciones, entre otros. Adicionalmente, se contempló un presupuesto total de \$122.300,00, que será distribuido de la siguiente manera: \$22.700,00 para las acciones del primer objetivo y \$99.600,00 para las acciones del segundo objetivo.

Estrategias (Cómo lograr) Más específicos	Etapa/Mensaje	Acciones	KPI's	Presupuesto
Estrategia 1: Captar la atención de los empleados de manera disruptiva por etapas, tomando el acontecimiento como oportunidad para generar reflexión.	1, 2, 3	Implementar identidad visual inspirada en superhéroes en las piezas que referan al Auna Way - Cultura - Integridad	% de colaboradores que reconocen el key visual de los superhéroes y lo asocian con el Auna Way	\$700,00
	1, 2, 3	Creación del jingle - Auna Way	Encuesta de satisfacción post lanzamiento	\$0,00
	1, 2, 3	Concurso: La dupla que mejor interpreta el jingle (formato libre)	# Áreas participantes	\$500,00
	1: Auna Way	Trend: Video PingPong: Qué es el Auna Way	Vistas/Interacciones	\$0,00
	2: Cultura	Branding de espacios: Sala de descanso, comedor, oficinas	#Personas que utilizan los espacios	\$10.000,00
	3: Integridad	Campaña de intriga BTL - "Superheroes de la Integridad"	% de Participación	\$2.000,00
	3: Integridad	Actualizar los fondos de pantalla del personal	Implementación	\$0,00
	3: Integridad	Crear la semana de la integridad 1 vez cada 2 meses	# Participantes	\$5.000,00
	3: Integridad	Video referencial la crisis y su impacto	Cantidad de aperturas de mailing y comentarios	\$1.000,00
	3: Integridad	Agregar a los premios "Actitud Auna" la categoría "Integridad"	# Insignias solicitadas por líderes	\$1.000,00
3: Integridad	Implementación de mural interactivo "Integridad" en la sala de descanso de los doctores	# Participantes	\$2.500,00	

Figura 4: Plan de comunicación interna. Fuente: Elaboración propia

En el caso de la estrategia interna 1, la relación entre esta y sus acciones se sustenta en dos factores. El primero es la necesidad de generar disruptividad; por ello, se propone la acción uno: “Implementar una identidad visual de superhéroes en todas las piezas y activaciones propuestas”. Estos personajes están alineados con el valor que se quiere promover: la integridad, puesto que un médico íntegro es un verdadero superhéroe. En consecuencia, todas las acciones subsiguientes adoptarán esta identidad visual, lo que permitirá diferenciarlas de la comunicación interna regular. El segundo factor está vinculado a la idea de “tomar el caso como oportunidad para generar reflexión”, lo cual se aborda de manera puntual para evitar la saturación del mensaje o un uso contraproducente del caso. En este sentido, la alusión a la crisis se incluye únicamente en el jingle, mediante referencias sutiles a la artista, y en un video explicativo que contextualiza la situación y su impacto.

Objetivo específico 2: Mantener a la Clínica Delgado dentro de las primeras 50 posiciones del ranking "Mercado Empresas" durante el período de evaluación 2025	Estrategia 1: Priorizar el stakeholder "Directivos" al tener el mayor peso (22%) dentro del ranking.	1, 2, 3	Hacer un envío físico de la Memoria Integrada 2024 de la clínica a directivos de las 100 empresas del ranking Mercado Empresas.	#Recepciones	\$4.000,00	Regalos, BDDO, y courier	
		1, 2, 3	Realizar una grilla de contenidos en LinkedIn para posicionar el perfil de Santiago Navarrete, gerente general de la clínica	Followers y EAR	\$5.500,00	Pauta y agencia de contenidos	
		1, 2	Evento para promover la campaña Banco de Sangre Auna - Clínica Delgado*	#Asistentes	\$60.000,00	Producción	
	Estrategia 2: Ejecutar un plan de relacionamiento con el stakeholder "Expertos" principalmente: Periodistas, Líderes de opinión y gobierno (15%).	2, 3	Establecer un calendario de reuniones 1 a 1 con los distintos actores para comunicar mensajes clave de clínica en esos espacios.	# Reuniones concentradas	\$1.000,00	Considerando 30 reuniones	
		1, 2	Evento para promover la campaña Banco de Sangre Auna - Clínica Delgado*	#Asistentes	\$0,00	Ya considerado	
		1, 2, 3	Emisión de notas de prensa, y branded content, de acuerdo a necesidades y campañas	Impactos / Tier del medio	\$5.000,00	Considerando 3 branded contents	
	KPI	Estrategia 3: Elaborar un plan digital enfocado en redes sociales para impactar en los monitores "Mercado Digital y Sociedad" (17%).	1, 2, 3	Modificar la grilla de contenidos de "@aunaperu" en Facebook e Instagram para asegurar que se comunique al menos 1 mensaje	# de publicaciones por mes	\$0,00	Producción interna
			2	Realizar una colaboración con 10 influencers promoviendo la campaña Banco de Sangre Auna - Clínica Delgado	Alcance/ vistas/Interacciones	\$15.000,00	Asistencia del influencer al evento + publicaciones
			1, 2	Evento para promover la campaña Banco de Sangre Auna - Clínica Delgado*	#Asistentes	\$0,00	Ya considerado
	1. Ranking Mercado Empresas 2025	Estrategia 4: Construir una relación con el stakeholder "Catedráticos del área de empresa" (4%).	3	Concurso #ClinicaDelgadoUlima en la facultad de administración para la mejor la mejor campaña de gestión empresarial.	# total de participantes	\$2.500,00	Publicidad del concurso y premio
			1,3	Participar con un vocero en paneles o conferencias organizadas por facultades empresariales.	# de conferencias asistidas	\$1.000,00	Merch de regalo
		Estrategia 5: Mantener alianzas y buena relación con las "ONG" (4%)	2	Comunicación de alianza con Techo Perú. Donación de mamografías	# de mamografías donadas	\$5.600,00	Considerando 600 mamografías
TOTAL:				\$122.300,00			

Figura 5: Plan de comunicación externa. Fuente: Elaboración propia.

En el caso de las estrategias externas, la relación con sus respectivas acciones se justifica de la siguiente manera. Para la primera estrategia, las tres iniciativas están dirigidas al stakeholder "Directivos", y responden tanto a sus intereses de contenido como al nivel de formalidad del evento y los canales que consumen habitualmente. En la segunda estrategia, los dos eventos principales están orientados a construir un relacionamiento cercano y humano con el stakeholder "Expertos", reforzando además con contenidos específicos en notas de prensa. Todas estas acciones están diseñadas para generar valor para ambas partes. En la tercera estrategia, vinculada al plan digital, la relación entre las acciones y el objetivo es aún más evidente: el rediseño de la estrategia de contenidos, junto con un evento inicial como "kick-off" para una campaña con influencers, responde a la necesidad de reposicionar la narrativa de la marca en entornos digitales. En la cuarta estrategia, enfocada en el stakeholder "Academia", tanto el concurso en la Universidad de Lima como la vocería en otra casa de estudios generan impactos reputacionales positivos alineados a la estrategia. Finalmente, en la quinta estrategia, la continuidad de la alianza con TECHO guarda coherencia directa con el objetivo de fortalecer vínculos con el stakeholder "ONG".

Cabe destacar que las acciones propuestas están orientadas a generar resultados sostenidos en el tiempo, y no a ofrecer soluciones superficiales frente a las problemáticas que enfrentan Auna y la Clínica Delgado en el contexto actual. En esa línea, iniciativas sociales como la campaña de Banco de Sangre y la alianza con TECHO Perú no solo

refuerzan el segundo mensaje clave —relacionado con el compromiso social—, sino que también contribuyen a consolidar la imagen de Auna como una organización con un aporte tangible y permanente a la salud del país.

Para asegurar que cada acción sea realizada en un momento pertinente y estratégico, se propone el siguiente cronograma de ejecución (Figura 6). Por el lado interno, responde a la evolución de etapas de los mensajes, desde el Auna Way, hasta la profundización en el valor Integridad. Por otro lado, para las actividades externas, se contempla el calendario de evaluación de Merco para los stakeholders mencionados. Además, indica los responsables por acción así como los proveedores, en caso sea necesario.

Acciones	Responsable	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Implementar key visual de superhéroes a la identidad visual de piezas que referan al Auna Way - Cultura - Integridad	Comunicación interna y agencia de diseño																								
Creación del jingle Auna Way	Comunicación interna																								
Concurso: La dupla que mejor interpreta el jingle (formato libre)																									
Trend: Video PingPong: Qué es el Auna Way																									
Branding de espacios: Sala de descanso, comedor, oficinas	Comunicación interna - proveedor de implementación																								
Campaña de intriga BTL, lanzamiento del programa "Superhéroes de la Integridad"	Comunicación interna - proveedor de cupcakes																								
Actualizar los fondos de pantalla de los doctores	Comunicación interna																								
Crear la semana de la integridad 1 vez cada 2 meses																									
Video referencial la crisis y su impacto	Comunicación interna - productora audiovisual																								
Agregar a los premios "Actitud Auna" la categoría "Integridad"	Comunicación interna - RRHH																								
Implementación de mural interactivo "Integridad" en la sala de descanso de los doctores	Comunicación interna - artista																								
Hacer un envío físico de la Memoria Integrada 2024 de la clínica a directivos de las 100 empresas del raking Merco Empresas.	Sostenibilidad y Comunicación Corporativa - Proveedor de packaging																								
Realizar una grilla de contenidos en LinkedIn para posicionar el perfil de Santiago Navarrete, gerente general de la clínica	Sostenibilidad y Comunicación Corporativa - Agencia digital - Santiago Navarrete																								
Evento para promover la campaña Banco de Sangre Auna - Clínica Delgado*	Sostenibilidad y Comunicación Corporativa - Productora de eventos																								
Establecer un calendario de reuniones 1 a 1 con los distintos actores para comunicar mensajes clave de clínica en esos espacios.	Agencia de Relaciones Públicas - Gerente de Sostenibilidad y Comunicación Corporativa																								
Emisión de notas de prensa, y branded content, de acuerdo a necesidades y campañas	Sostenibilidad y Comunicación Corporativa - Agencia de Relaciones Públicas																								
Modificar la grilla de contenidos de "@sunaperu" en Facebook e Instagram para asegurar que se comunique al menos 1 mensaje por semana	Sostenibilidad y Comunicación Corporativa - Marketing																								
Realizar una colaboración con 10 influencers promoviendo la campaña Banco de Sangre Auna - Clínica Delgado	Sostenibilidad y Comunicación Corporativa - Universidad																								
Concurso #ClinicaDelgadoxUlima en la facultad de administración para la mejor la mejor campaña de gestión empresarial.																									
Participar con un vocero en paneles o conferencias organizadas por facultades empresariales.																									
Comunicación de alianza con Techo Perú: Donación de mamografías	Sostenibilidad y Comunicación Corporativa - Techo Perú																								

Figura 6: Cronograma de acciones. Fuente: Elaboración propia

4. LECCIONES APRENDIDAS

A partir del estudio y desarrollo del caso, se concluye que la comunicación interna cumple un rol estratégico no solo en el fortalecimiento de la cultura organizacional, sino también en la prevención y manejo de crisis reputacionales. Dimensiones como los valores institucionales, la experiencia del colaborador y el alineamiento ético son fundamentales para proyectar una imagen coherente hacia el exterior.

En primer lugar, el caso evidenció que contar con protocolos o valores institucionales documentados no garantiza su eficacia si no son interiorizados y comunicados de forma constante. El incidente en la Clínica Delgado demostró que la cultura organizacional debe vivirse diariamente. La existencia de "subculturas" entre personal médico y administrativo revela una fragmentación interna que dificulta la cohesión organizacional, incrementando los riesgos reputacionales. La integridad institucional no solo se define, se practica.

En segundo lugar, se reafirmó la importancia de un compromiso articulado entre todas las áreas de la organización, especialmente en contextos de crisis o poscrisis. La reputación no es responsabilidad exclusiva de áreas como Comunicación o Reputación Corporativa, sino una construcción colectiva. La desconexión ética o comunicacional de un solo colaborador puede desencadenar consecuencias, como ocurrió en este caso. En contextos digitales, donde la información es inmediata y permanente, las fallas de comunicación interna pueden amplificarse públicamente y dejar una huella digital difícil de revertir.

En tercer lugar, también se identificaron lecciones desde la perspectiva de la comunicación externa. Una crisis reputacional como la analizada exige respuestas institucionales claras, empáticas y coherentes con los valores de la organización. El silencio o la ambigüedad en los primeros momentos críticos puede interpretarse como falta de responsabilidad. La poscrisis, por su parte, requiere una estrategia sostenida que combine acciones visibles con una narrativa que reconstruya la confianza pública.

Finalmente, desde el proceso de desarrollo del Trabajo de Suficiencia Profesional, destacamos tres aprendizajes relevantes para nuestro crecimiento profesional. Primero, la necesidad de ampliar nuestras competencias hacia la comunicación interna, al ambos tener mayor experiencia principalmente en marketing y comunicación externa. Este reto nos permitió explorar nuevas dimensiones de la comunicación y plantear propuestas más integrales. Segundo, reconocemos como área de mejora la planificación anticipada de entrevistas e investigación de campo, ya que los hallazgos derivados de estas fueron decisivos para redefinir el enfoque del proyecto. Tercero, entendimos que al presentar un proyecto o campaña, no podemos asumir que el receptor lo interpretará tal como lo concebimos. Es clave anticipar posibles vacíos de comprensión y ofrecer apoyos visuales, explicaciones claras y una narrativa sólida que transmita con precisión el valor de cada acción propuesta.

REFERENCIAS

América TV. (2025). Janet Barboza estalla por filtración de datos de Shakira. <https://www.americatv.com.pe/noticias/espectaculos/janet-barboza-estalla-filtracion-datos-shakira-n502760>

América Televisión. (2025, 17 de febrero). Janet Barboza denunció intento de venta de historia clínica de Shakira [Video]. Infobae. <https://www.infobae.com/peru/2025/02/17/trabajadores-de-clinica-donde-shakira-estaba-internada-intentaron-vender-su-informacion-a-america-hoy/>

Associated Press. (2025, 16 de febrero). Colombian superstar Shakira cancels her concert in Lima after hospitalization. <https://apnews.com/article/5d89b8dbbe513f1a475248f962d66383>

ATV.pe. (2023, agosto 4). Martín Vizcarra: Grupo Belmond exige explicaciones a gerente de hotel Monasterio. <https://www.atv.pe/noticia/martin-vizcarra-grupo-belmond-exige-explicaciones-a-gerente-de-hotel-monasterio/>

Auna. (2024, abril). Reporte de sostenibilidad 2023. https://s203.q4cdn.com/408268012/files/doc_downloads/2024/2023-Sustainability-Report-Spanish.pdf

Auna. (s. f.). El Auna Way. <https://aunainvestors.com/Spanish/sobre-auna/el-aunaway/default.aspx>

Colegio Médico del Perú. (2023). Código de Ética y Deontología del Colegio Médico del Perú (Actualización 2023). <https://www.cmp.org.pe/wp-content/uploads/2023/02/Actualizacion-Codigo-de-etica-ultima-revision-por-el-comite-de-doctrina01feb.pdf>

Congreso de la República. (2011). Ley N° 29733 - Ley de Protección de Datos Personales. <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/243470-29733>

Costa, C. V. (2017). Comunicación de crisis, redes sociales y reputación corporativa: Un estudio sobre el uso de las redes sociales como un discurso contrario a la campaña publicitaria [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio institucional UCM. <https://docta.ucm.es/entities/publication/3344ff5b-e3e9-4967-8506-81e2a38f293c>

Dawson, A. (s.f.). Public policies, law and bioethics: A framework for producing public health policy across the European Union. Academia.edu. https://www.academia.edu/177131/Public_Policies_Law_and_Bioethics_A_Framework_for_Producing_Public_Health_Policy_Across_the_European_Union

El Comercio. (2019, abril 10). Swisotel y el caso Paolo Guerrero: posible contaminación cruzada. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/swisotel-caso-paolo-guerrero-posible-contaminacion-cruzada-noticia-632847-noticia/>

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

El País. (2025, 18 de febrero). Shakira vuelve a escena en Perú tras divulgación de su parte médico. <https://elpais.com/america/2025-02-18/shakira-vuelve-a-escena-en-peru-tras-la-divulgacion-de-su-parte-medico.html>

El Universal. (2025, 18 de febrero). Filtraron la historia clínica de Shakira en Lima: hospital recibe multa. <https://www.eluniversal.com.co/farandula/2025/02/18/filtraron-la-historia-clinica-de-shakira-en-lima-hospital-recibe-multa/>

Gobierno del Perú - MINJUSDH. (2019, junio 20). Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales realiza fiscalización en clínicas y hospitales. <https://www.gob.pe/institucion/minjus/noticias/45610-autoridad-nacional-de-proteccion-de-datos-personales-realiza-fiscalizacion-en-clinicas-y-hospitales>

La República. (2025, 18 de febrero). Clínica Delgado lamenta filtración de información médica de Shakira. <https://larepublica.pe/espectaculos/2025/02/18/clinica-delgado-lamenta-filtracion-de-informacion-medica-de-shakira/>

Latina Televisión. (2025, 16 de febrero). Fanáticos se congregan en exteriores de clínica donde está hospitalizada Shakira [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=qSUEgZqHpC0>

Merco. (2023). Ranking Merco Empresas - Edición 2023. <https://www.merco.info/pe/ranking-merco-empresas?edicion=2023>

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

Naciones Unidas. (1948). La Declaración Universal de los Derechos Humanos. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

OIM. (s. f.). Directrices para campañas sobre migración basadas en evidencia. <https://publications.iom.int/system/files/pdf/iom-campaign-guidelines-es.pdf>

Perú21. (2025, 18 de febrero). Clínica Delgado inicia investigación por filtración de información confidencial. <https://peru21.pe/espectaculos/clinica-delgado-inicia-investigacion-por-filtracion-de-informacion-confidencial/>

Reuters. (2025, 16 de febrero). Singer Shakira hospitalized in Peru with stomach issue. <https://www.reuters.com/world/americas/singer-shakira-hospitalized-peru-with-stomach-issue-2025-02-16/>

RPP Noticias. (2025, 18 de febrero). Clínica Delgado inicia proceso sancionador por filtración de datos médicos de Shakira. <https://rpp.pe/peru/actualidad/shakira-en-lima-clinica-delgado-inicia-proceso-sancionador-por-filtracion-de-informacion-medica-noticia-1616825>

Sprinklr. (s. f.). Datos internos extraídos mediante licencia corporativa. <https://app.sprinklr.com/ui/login?returnTo=%2Fui%2Fservice%2Flogin%3Fservice%3Dspr%26returnTo%3Dhttps%253A%252F%252Fspace.sprinklr.com%252F&service=spr>

Trome. (2025). Shakira fue hospitalizada de emergencia en clínica Delgado de Lima. <https://trome.com/espectaculos/shakira-fue-hospitalizada-de-emergencia-en-clinica-delgado-de-lima-alerta-la-mana-a-las-5-de-la-manana-video-farandula-noticia/?ref=tr>

X. (2024, abril 18). [Publicación sobre datos personales de Shakira] [Tweet]. X. <https://x.com/Hcoya/status/1891264702480560140>

Zanfrillo, G., & colaboradores. (2016). Comparación entre el Índice MERCO de reputación corporativa e indicadores de popularidad web. *FACES: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*, Universidad Nacional de Mar del Plata. https://nulan.mdp.edu.ar/2543/1/FACES_47_zanfrillo_etal.pdf



ANEXOS



Anexo 1: Entrevista médico Jorge Aguilar

https://ulima-edu-pe.zoom.us/rec/share/nLSFiu5uhuhU17EhFWmWPqTBSK71ANr-O9mTV14xPmmbCxd5V-_QdyQ2SvYTg2Ix.YQnE9x0rmkjhPaB9?startTime=1744726626000



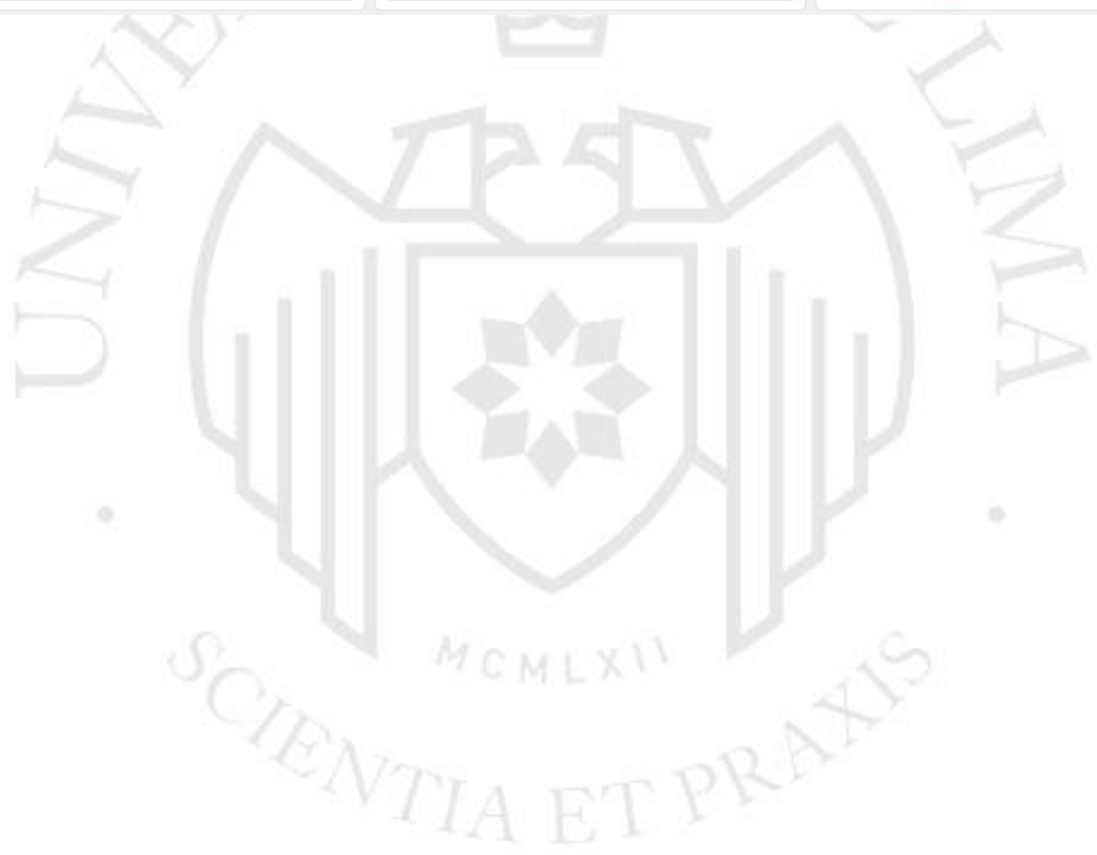
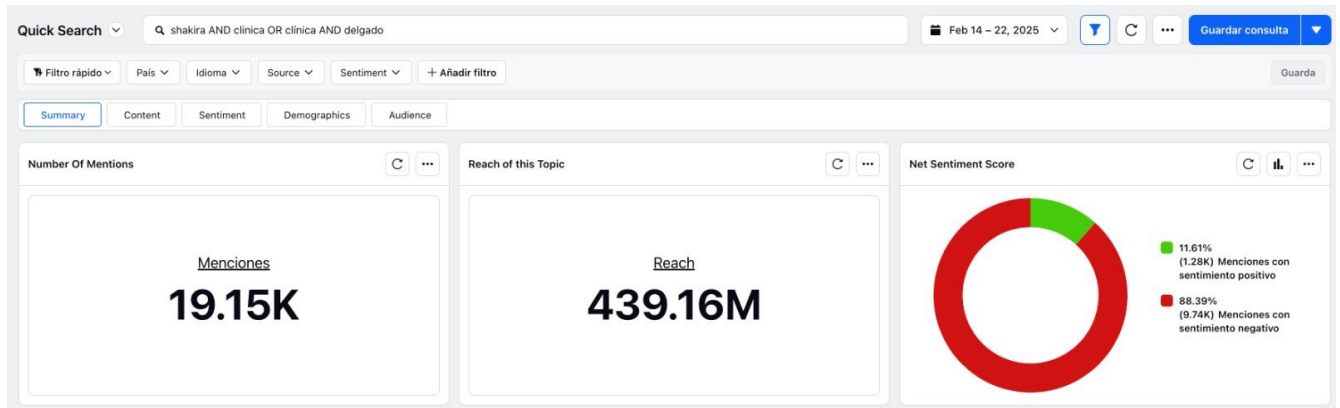
Anexo 2: Entrevista administrativo Miguel Vassallo

https://ulima-edu-pe.zoom.us/rec/share/PGQSL_qbtIMa9xn2jjozT99EDB_cLRytmsRafyLSB-wSC_gKnzPvejdXOIv9Tkqa6.J68m9fCqyGD_amD5?startTime=1744680855000



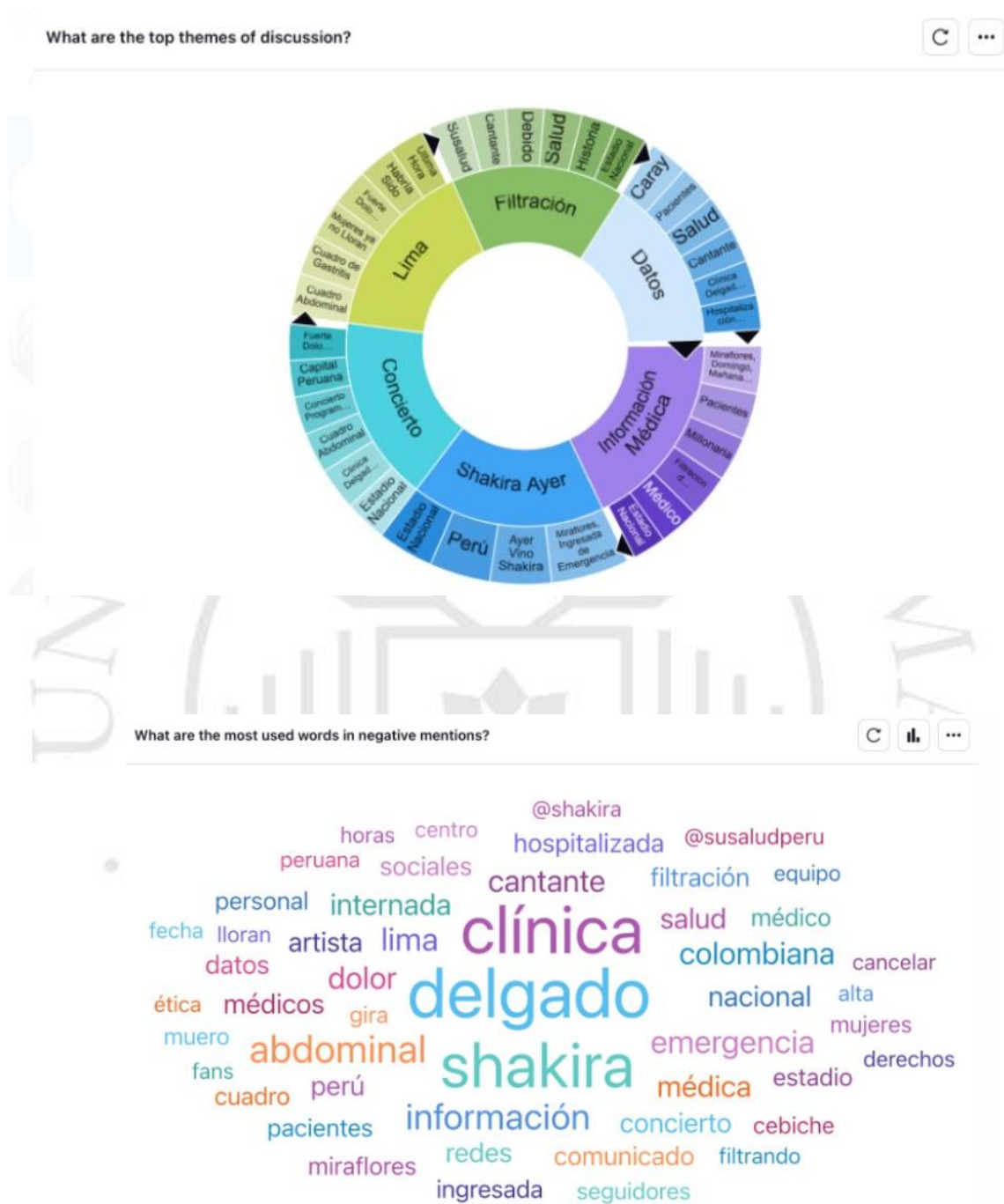
Anexo 3: Alcance digital de la crisis

Sprinklr. (2025). La gráfica detalla la cantidad de menciones, impresiones y sentimientos sobre la crisis en la semana del 14 al 22 de febrero del 2025.



Anexo 4: Temas y palabras más mencionadas

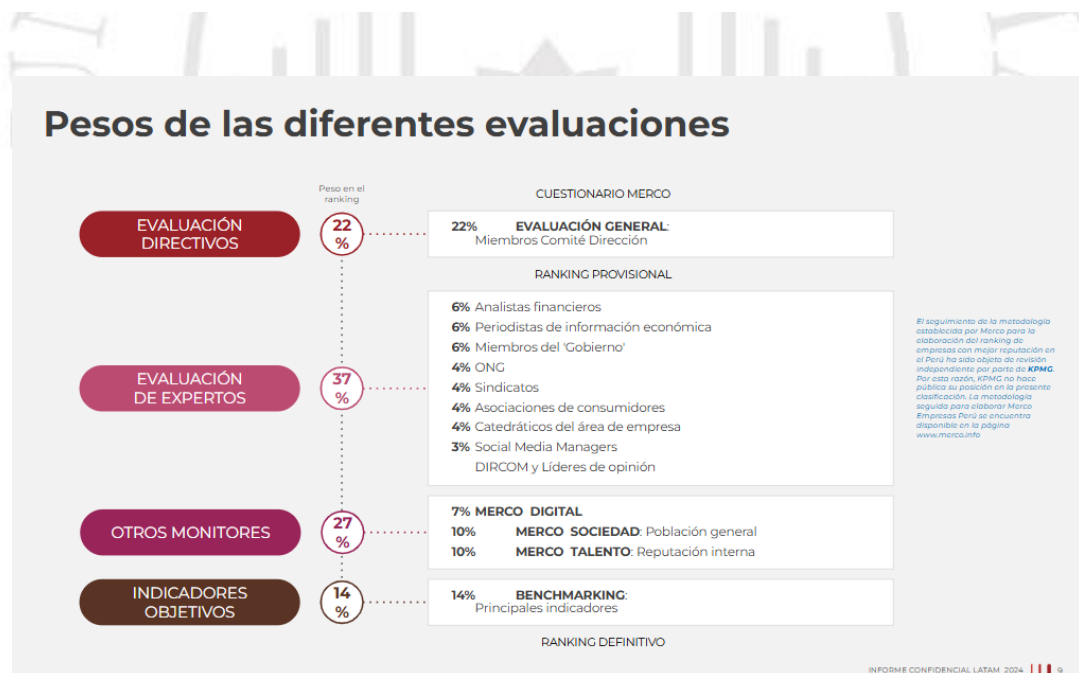
Sprinklr. (2025). Detalle de los temas más mencionados a nivel d



Anexo 5: Informe Merco

Merco. (2024). Informe de Merco que detalla las fechas de evaluación, el peso en el resultado final que tiene cada público, y las dimensiones de evaluación. [Informe Merco 2024](#)

Público	Meses
DIRECTIVOS	Mayo - Agosto
EXPERTOS	2 olas: Marzo y Agosto
POBLACIÓN GENERAL	2 olas: Marzo y Agosto
MERCO DIGITAL	Junio 2023 a Agosto 2024
MERCO TALENTO	Febrero - Junio



HOJA DE RESPUESTAS A OBSERVACIONES DE LOS MIEMBROS DEL JURADO

TSC 2025-1

OBSERVACIÓN DEL JURADO	RESPUESTA	PÁGINA
<p>Alfageme: Tienen una buena definición de mensajes internos y me parece interesante la estrategia interna 1: Captar la atención de los empleados de manera disruptiva por etapas, tomando el acontecimiento como oportunidad para generar reflexión. Sin embargo, no veo esto evidenciado esto en la propuesta creativa. Planteen una propuesta que lo evidencie y que sea disruptiva para lograr sensibilizar.</p> <p>Tienen una buena estructura a nivel de estrategia. La estrategia interna es buena, pero no la veo aterrizada en las piezas de comunicación interna. ¿Cómo es que están aprovechando el acontecimiento para generar reflexión? Eso es parte de su estrategia.</p>	<p>De acuerdo. Hemos implementado modificaciones en el punto “1.3 Piezas”, editando las piezas para que tengan sintonía con la estrategia propuesta.</p> <p>Adicionalmente, en la nueva sección “1.4 Detalle por acciones” se ha realizado una presentación con el detalle de la relación entre las estrategias y las acciones.</p> <p>Con respecto al uso del acontecimiento, se ha modificado la letra del jingle y el track haciendo referencia a la canción “Waka Waka” de Shakira. Además, se hará un video tipo tiktok hablando del impacto que tuvo el acontecimiento. El guión se encuentra en la misma presentación.</p>	11-12
<p>Alfageme: Las piezas externas no tienen un elemento que las haga ver parte de una misma estrategia. Sería bueno agregar eso y dar una línea gráfica unificada. Reforzar más el atributo de la Integridad si es el objetivo general.</p>	<p>De acuerdo. Se modificaron todas las piezas externas para que tengan una línea unificada, para ello se usaron recursos similares como figuras, paleta de colores de la clínica, y la misma tipografía. Además, añadimos la pieza de tarjeta de memoria integrada siguiendo la misma línea.</p> <p>Si bien la integridad es mencionada en el objetivo general, a nivel de objetivos y</p>	11

	mensajes específicos externos no está contemplada como un mensaje clave.	
Alfageme: ¿Cuáles son los indicadores de impacto para medir si están logrando sus objetivos? (internos y externos)	De acuerdo. Se añadieron y explicaron los indicadores de impacto para la medición de cada objetivo específico.	26 - 27
Alfageme: Lecciones aprendidas. ¿Cuál es el rol de la comunicación interna en un caso de crisis o post crisis como el que se ha visto en el caso? ¿Por qué es importante?	De acuerdo. Se ajustaron las lecciones aprendidas tras recibir el feedback de los tres jurados.	34
Struyf: Tienen mérito los esfuerzos por proponer estrategias/acciones creativas e innovadoras, sin embargo, varias de ellas no se desarrollan. Desarrollar o al menos explicar las estrategias/acciones internas planteadas de modo genérico.	De acuerdo. Se realizaron 2 cambios. Se modificaron y añadieron piezas en la sección “1.3 Piezas”. Y segundo, se explicó el detalle total de acciones en la nueva sección “1.4 Detalle por acciones”.	11-12
Struyf: Los productos para públicos externos (afiches) usan fotografías de stock lejanos de nuestra realidad.	De acuerdo. Se modificaron las piezas en la sección “1.3 Piezas” para hacerlas más cercanas al contexto real. Se utilizaron imágenes reales que utiliza la Clínica Delgado.	11
Struyf: El jingle pierde parte de su potencial movilizador por tener letras genéricas.	De acuerdo. Se modificó la letra de la canción para que tenga un mayor impacto. Además, se cambió el beat del jingle al de “Waka Waka” para que aluda directamente al suceso con la artista Shakira.	12
Struyf: No se hace ninguna referencia teórica en el informe.	Neutro. Para la sustentación de objetivo específico 1, se citaron 2 referencias. Por un lado, al autor Dawson, A, en un informe respaldado por el European Public Health Ethics Network el cual aborda la sensibilidad de los datos médicos de un paciente. Además, se añade un informe de ONU Migration en la sustentación del mismo objetivo para respaldar sus metas. Sin embargo, tras la retroalimentación recibida decidimos añadir dos referencias adicionales. Primero, la referencia a una tesis doctoral de la Universidad Complutense de Madrid en la sección	18, y, 26-27

	<p>"2.1.3 Repercusión y evolución de la crisis". Segundo, para respaldar el objetivo específico 2, se citó al autor Zanfrillo, G & colaboradores, el cual respalda el uso del ranking Merco Empresas como indicador de éxito a nivel de reputación.</p>	
<p>Struyf: Se ha obviado la caracterización de los públicos de la estrategia. ¿Qué esfuerzos de investigación se han desplegado para conocerlos mejor?</p>	<p>De acuerdo. Se añadieron las secciones "2.3.1 Caracterización de stakeholders internos" y "2.3.2 Caracterización de stakeholders externos" para brindar más detalle del estado actual y rol de cada uno de ellos. Además, como se ve en los anexos 1 y 2 se realizaron entrevistas para conocer mejor a los stakeholders internos y corroborar su impacto.</p>	21-23
<p>Struyf: No se explica cómo se desarrollarán estrategias/acciones internas como concursos, intrigas...</p>	<p>De acuerdo. Se crea la nueva sección "1.4 Detalle por acciones" para ampliar cada una de ellas.</p>	12
<p>Struyf: Es necesario argumentar el uso de estrategias "distractoras" en el plano externo (campañas de donación...)</p>	<p>De acuerdo. Se añade la justificación de la implementación de acciones sociales en el punto "3.4 Ejecución". Además en el punto "1.4 Detalle por piezas" se amplía sobre la ejecución de las mismas.</p>	30 ,12
<p>Struyf: ¿Con quiénes específicamente se plantean reuniones 1 a 1 para comunicar mensajes clave de clínica en esos espacios? ¿Qué mensajes llevarán a esas reuniones?</p>	<p>De acuerdo. No se mencionó y se añade el específico de esta acción en la sección "1.4 Detalle por acción".</p>	12
<p>Struyf: "Emisión de notas de prensa, y branded content, de acuerdo a necesidades y campañas". Esta acción está expresada en términos muy genéricos y expresa un enfoque reactivo</p>	<p>De acuerdo. Se realizaron tres notas de prensa, las cuales están disponibles en la sección "1.4 Detalle por acción".</p>	12
<p>Struyf: Lecciones aprendidas. Falta el balance autocrítico del proceso en el que se identifiquen limitaciones y espacios de mejora.</p>	<p>De acuerdo. Se ajustaron las lecciones aprendidas tras recibir el feedback de los tres jurados.</p>	34
<p>Cateriano: El objetivo general no se ajusta a la situación de crisis de Auna. La reputación de Auna se ha visto lesionada en una determinada dimensión a raíz de lo ocurrido con Shakira. Habría que buscar</p>	<p>De acuerdo. Se ajustó el objetivo general, pasando de utilizar "salvaguardar" a "restablecer" la reputación de Auna en el punto "3.1 Objetivos".</p>	25

<p>empezar a reconstruir dicha reputación, no salvaguardarla. Algo similar sucede con el valor integridad. Se fortalece cuando existe en alguna medida. Aquí parece más bien que no ha habido tal integridad.</p>	<p>Sin embargo, consideramos que en el caso del valor interno Integridad, es adecuado utilizar el término “Fortalecer”. La Integridad es un valor ya establecido en el Auna Way (existe), se cumpla en mayor o menor medida. Por lo que acciones como “Implementar” o “Añadir” no serían pertinentes en este caso.</p>	
<p>Cateriano: La parte táctica (las acciones) merecería un desarrollo explicativo o fundamentado, no solo un cuadro que muestre la secuencia o el cronograma. Es decir, de qué manera esa táctica se ajusta a la estrategia y permite cumplir con los objetivos.</p>	<p>De acuerdo. Se crea la nueva sección “1.4 Detalle por acciones” para ampliar cada una de ellas.</p>	12
<p>Cateriano: La exposición del caso y su contextualización con otros dos similares es aceptable, aunque no exhaustiva. Sucede lo mismo con el impacto en medios tradicionales y digitales, así como con la presentación y el análisis de sentiment.</p>	<p>De acuerdo. En primer lugar, para la sección “2.2 Casos referenciales” , se añadió al final de cada una reflexión y justificación de por qué estos casos son útiles para el informe. En segundo lugar, se amplió en la sección “2.1.3 Repercusión y evolución de la crisis” la investigación tanto en medios tradicionales como en medios digitales. Se realizó una tabla de impactos por medio indicando el tono por cada titular.</p>	16, y, 19-20,
<p>Cateriano: Lecciones aprendidas. Las lecciones se enfocan solamente en la comunicación interna y el impacto de la cultura organizacional. Ello está bien, pero se trata de un caso de crisis reputacional, por lo que también se deben considerar aspectos de comunicación externa, tanto en el manejo de la crisis como en el periodo de poscrisis.</p>	<p>De acuerdo. Se ajustaron las lecciones aprendidas tras recibir el feedback de los tres jurados.</p>	34

Nemi Pinasco_ Portilla Mansilla

Informe Turnitin

 Quick Submit

 Quick Submit

 Universidad de Lima

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::1:3295985203

Fecha de entrega

14 jul 2025, 9:00 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

14 jul 2025, 9:07 p.m. GMT-5

Nombre de archivo

Nemi_Pinasco_Portilla_Mansilla_VF.docx

Tamaño de archivo

1.7 MB

49 Páginas




8394 Palabras

50.856 Caracteres

12% Similitud general

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

Fuentes principales

- 12%  Fuentes de Internet
- 4%  Publicaciones
- 6%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

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

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

Fuentes principales

- 12% Fuentes de Internet
- 4% Publicaciones
- 6% 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	eprints.ucm.es	<1%
2	Internet	elcomercio.pe	<1%
3	Internet	repositorio.ulima.edu.pe	<1%
4	Internet	ejemplius.com	<1%
5	Internet	hdl.handle.net	<1%
6	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
7	Internet	www.coursehero.com	<1%
8	Trabajos del estudiante	Universidad Señor de Sipan	<1%
9	Trabajos del estudiante	RDI Distance Learning	<1%
10	Internet	repositorio.usmp.edu.pe	<1%
11	Internet	tesis.usat.edu.pe	<1%

12	Internet	www.eluniversal.com.co	<1%
13	Internet	trome.com	<1%
14	Internet	ideas.repec.org	<1%
15	Internet	www.age-geografia.es	<1%
16	Internet	www.atv.pe	<1%
17	Internet	kurt-grahl.de	<1%
18	Internet	repositorioacademico.upc.edu.pe	<1%
19	Internet	red.uao.edu.co	<1%
20	Trabajos del estudiante	Hogeschool Utrecht - Tii	<1%
21	Trabajos del estudiante	Universidad Cooperativa de Colombia	<1%
22	Internet	tesis.pucp.edu.pe	<1%
23	Trabajos del estudiante	University of California Riverside	<1%
24	Internet	repositorio.ujcm.edu.pe	<1%
25	Internet	www.dykinson.com	<1%

26	Trabajos del estudiante	Universidad San Ignacio de Loyola	<1%
27	Internet	www.noray.com	<1%
28	Trabajos del estudiante	Universidad Catolica San Antonio de Murcia	<1%
29	Internet	uia.brage.unit.no	<1%
30	Internet	www.iesalc.unesco.org.ve	<1%
31	Internet	uvadoc.uva.es	<1%
32	Internet	www.ebizlatam.com	<1%
33	Internet	economiza.com	<1%
34	Internet	fs.unm.edu	<1%
35	Internet	thesis.unipd.it	<1%
36	Internet	www.agalisa.es	<1%
37	Internet	www.americatv.com.pe	<1%
38	Internet	www.bolpress.com	<1%
39	Internet	www.elle.com	<1%

40	Internet	www.gamma.com.co	<1%
41	Internet	www.osborneclarke.com	<1%
42	Internet	www.redcame.org.ar	<1%
43	Internet	www.unotv.com	<1%
44	Publicación	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derech...	<1%
45	Internet	1library.co	<1%
46	Internet	circulocreativousa.squarespace.com	<1%
47	Internet	es.besoccer.com	<1%
48	Internet	repositorio.unsm.edu.pe	<1%
49	Internet	upc.aws.openrepository.com	<1%
50	Internet	www.gestiopolis.com	<1%
51	Internet	www.wasteless-in-chianti.it	<1%