

Universidad de Lima  
Facultad de Comunicación  
Carrera de Comunicación



**CREACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE IMAGEN  
Y COMUNICACIÓN DEL GRUPO SAN  
PEDRO – CENTRO MÉDICO  
HOSPITALARIO EN CONTEXTO COVID-19**

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

**Adriana Rocio Camacho Velasquez**

**Código 20131657**

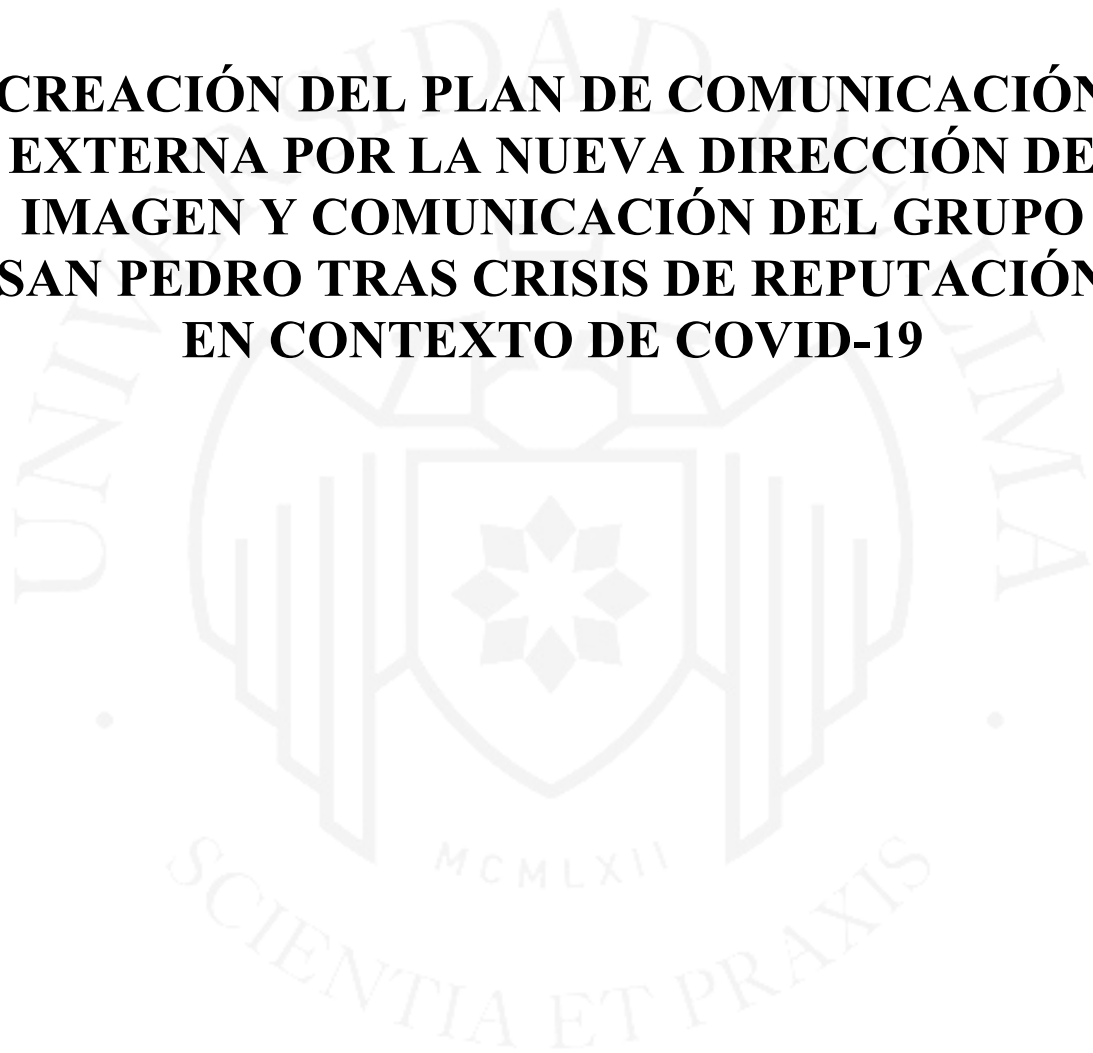
**Jimena Lucila Camacho Velasquez**

**Código 20102248**

Lima – Perú

15 de setiembre, 2020

**CREACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN  
EXTERNA POR LA NUEVA DIRECCIÓN DE  
IMAGEN Y COMUNICACIÓN DEL GRUPO  
SAN PEDRO TRAS CRISIS DE REPUTACIÓN  
EN CONTEXTO DE COVID-19**



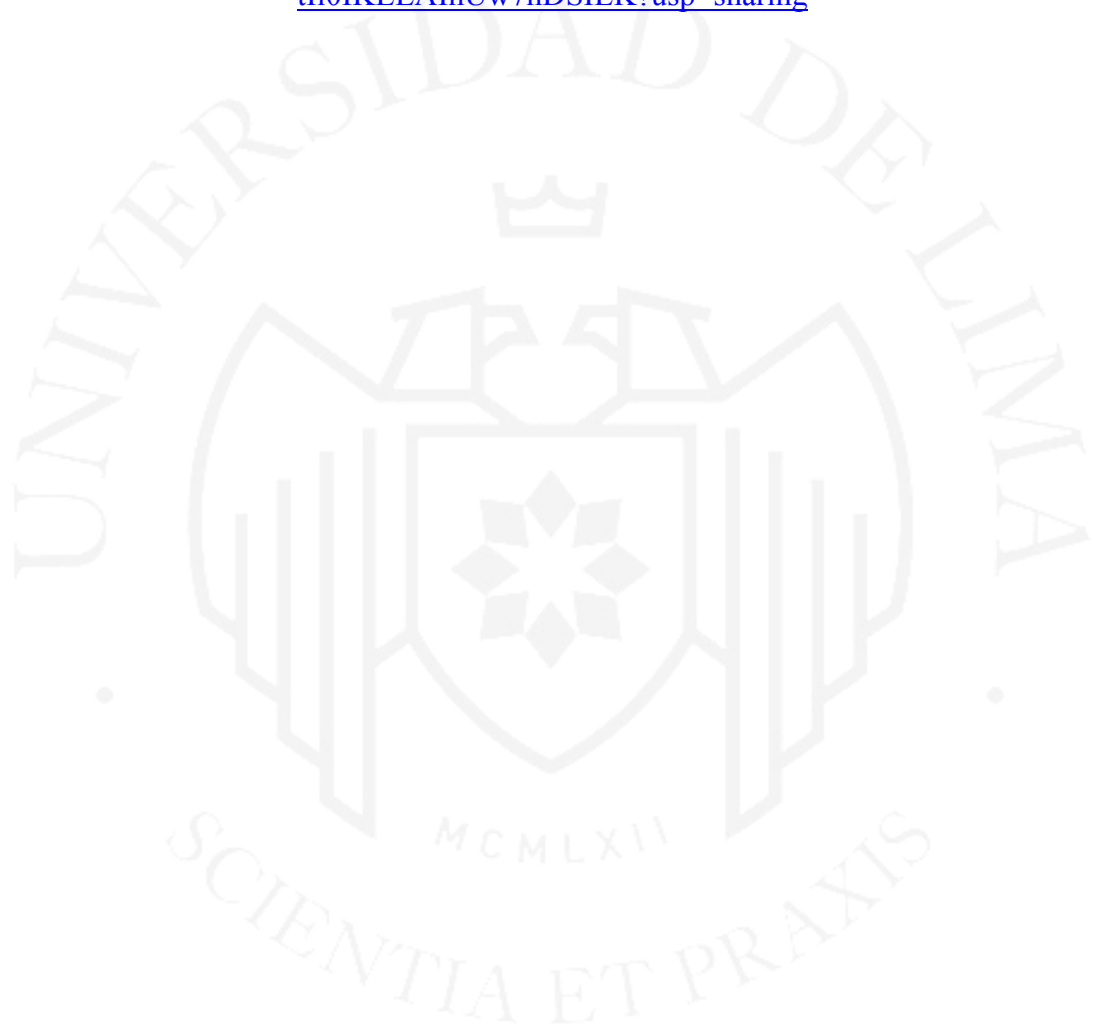
# ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	pág.6
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	pág.7
<b>1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO</b> .....	pág.10
1.1 Contexto Macroentorno .....	pág.10
1.1.1 Entorno sociodemográfico .....	pág.10
1.1.1.1 Contexto peruano previo al Covid-19.....	pág.10
1.1.1.2 Contexto peruano durante la crisis del Covid-19.....	pág.12
1.1.2 Entorno político-legal .....	pág.18
1.1.2.1 Sub-sector público de salud.....	pág.18
1.1.2.2 Sector privado de salud .....	pág.19
1.1.2.3 Medidas en el sector privado ante el contexto del Covid-19.....	pág.19
1.1.3 Entorno económico .....	pág.23
1.1.3.1 El negocio privado de la salud y la crisis del Covid-19.....	pág.26
1.1.3.2 El comportamiento de las aseguradoras ante la crisis Covid-19.....	pág.27
1.1.3.3 Medidas económicas ante la crisis del Covid-19.....	pág.28
1.1.4 Entorno tecnológico.....	pág.29
1.1.5 Entorno medioambiental.....	pág.30
1.2 Conceptos .....	pág.31
1.3 Análisis de la competencia.....	pág.35
1.3.1 Acciones de comunicación por parte de las clínicas ante denuncias de los servicios en el contexto del Covid-19.....	pág.36
1.3.2 Acciones de comunicación realizadas por la competencia.....	pág.41
1.4 El papel de los medios de comunicación y redes sociales ante las denuncias contra las clínicas privadas en el contexto del Covid-19.....	pág.43
1.5 Análisis FODA del Grupo San Pedro.....	pág.46
1.6 Casos similares.....	pág.47
1.7 Información sobre la empresa.....	pág.56
1.8 Identidad visual del Grupo San Pedro.....	pág.61
1.9 Grupos de interés.....	pág.65

1.10 Conclusiones de la investigación y antecedentes .....	pág.73
previos al plan de comunicación	
<b>2. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN .....</b>	<b>pág.74</b>
2.1 Descripción del Plan de Comunicación Externa .....	pág.74
2.2 Nueva cultura del Grupo San Pedro.....	pág.75
2.3 Identidad del plan estratégico.....	pág.76
2.4 Nueva gestión de la comunicación.....	pág.79
2.5 Organización interna de la Dirección de Imagen y Comunicación.....	pág.80
2.6 Ámbito estratégico.....	pág.86
2.7 Justificación de las piezas gráficas del plan.....	pág.121
2.8 Ámbito táctico .....	pág.123
<b>3. SUSTENTACIÓN .....</b>	<b>pág.127</b>
<b>4. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>pág.131</b>
<b>5. REFERENCIAS.....</b>	<b>pág.132</b>
<b>6. ANEXOS.....</b>	<b>pág.136</b>

## **Dirección web de las piezas y producciones de comunicación parte del trabajo**

Link: <https://drive.google.com/drive/folders/1QTIM22DkyQY-tli0IKLEAInUw7nDSILK?usp=sharing>



## RESUMEN EN ESPAÑOL

El presente documento desarrolla el plan de comunicación externa para la recuperación de la reputación y confianza de los principales grupos de interés del Centro Médico Hospitalario San Pedro tras la crisis reputacional dada en el contexto del Covid-19. El plan propuesto por la Dirección de Imagen y Comunicación para lograr el propósito señalado, tiene por objetivos comunicar las medidas y cambios a tomarse por parte del Grupo San Pedro, implementar y coordinar efectivamente los canales de comunicación externa de manera alineada a nivel institucional y promover y proyectar una cultura solidaria y de prevención.

**Palabras clave:** Plan de comunicación externa, Covid-19, Imagen y reputación, Comunicación en tiempos de crisis, Comunicación institucional, Confianza, Cultura solidaria.

### ABSTRACT

This document develops the external communication plan for the recovery of the reputation and trust of the main interest groups of the San Pedro Hospital Medical Center after the reputational crisis in the context of Covid-19. The plan proposed by the Image and Communication Directorate to achieve the stated purpose, aims to communicate the measures and changes to be taken by Group San Pedro, effectively implement and coordinate external communication channels in a manner aligned at the institutional level and promote and project a culture of solidarity and prevention.

**Keywords:** External Communication Plan, Covid-19, Image and reputation, Communication in times of crisis, Institutional Communication, Trust, Culture of solarity.

# INTRODUCCIÓN

El 16 de marzo, el gobierno decretó el estado de emergencia sanitaria como medida para frenar la propagación del Covid-19 en el país. Una de las principales medidas, en primera instancia, fue el aislamiento social obligatorio a nivel nacional, siendo Perú uno de los primeros países de América Latina en poner a la ciudadanía en cuarentena. Esta decisión estuvo centrada en velar por la vida y la salud, resaltando que es un deber y obligación para el cuidado de los más vulnerables, además se señaló textualmente que “las medidas adoptadas por el Gobierno tienen la clara convicción de que la salud e integridad de los peruanos está por encima de todo”.

A pesar de las restricciones y medidas decretadas por el gobierno, el país en los siguientes meses empezó a manifestar grandes cifras de contagios, así como deficiencias de la cuarentena y una caída económica. La mezcla de diversos factores sociales, económicos y de salud pública, como la baja inversión en salud, generaron que uno de los principales problemas en medio de la crisis sea la escasez de camas hospitalarias y de cuidados intensivos, escasez de laboratorios, falta de enfoque preventivo, escasez de oxígeno, entre otros insumos y equipos necesarios para la atención a la población ante una pandemia como esta, lo que generó un sistema público de salud colapsado. Estos factores mencionados, llevaron a que el Perú sea uno de los países con mayor tasa de mortalidad por la pandemia.

En este contexto de crisis sanitaria en el país y de gran demanda de atención de salud por los casos de coronavirus, se dan denuncias por muchos peruanos sobre las elevadas tarifas que las clínicas privadas estaban cobrando por atender a pacientes infectados. Los casos de denuncias sobre este hecho por parte de las clínicas, llegaron a visibilizarse en los medios y ante ello, el presidente Martín Vizcarra dio un ultimátum público a las clínicas para que se puedan negociar tarifas razonables, y que así el Estado pueda pagarles por sus servicios durante la pandemia. Tras esta medida, autoridades como el ministro de salud, Víctor Zamora, también se dirigió al sector privado de salud, manifestando que la población esperaba más solidaridad por parte de ellos, agregando que “es el momento de la vida”.

Ante el acuerdo generado con el gobierno y las clínicas y como consecuencia de los casos de denuncias en medios de comunicación y en redes sociales, el Grupo San Pedro, conformado por una red de clínicas e Instituto Tecnológico, emite un comunicado a los medios de comunicación (prensa, radio y TV) haciendo un mea culpa. Este fue el único medio que emplearon para manifestarse, el cual fue muy criticado, ya que, a opinión pública y de especialistas, fue carente de empatía.

Tras lo ocurrido, El Grupo San Pedro vio conveniente la creación de una Dirección de Imagen y Comunicación, debido a que el manejo de la crisis no tuvo éxito y perdieron la confianza de sus grupos de interés. Esta nueva Dirección es la que se ha encargado de realizar y desarrollar un plan de comunicación externa para recuperación de la reputación y adecuada gestión como miembro responsable y empático de la comunidad, además es encargada del diseño de su organización interna.

El plan de comunicación externa propuesto tiene una duración de seis meses, pero a su vez, servirá como base y guía estratégica a largo plazo para abordar la comunicación institucional de manera responsable, empática, integrada y alineada en base a una actitud solidaria y preventiva ante cualquier crisis o problema. Como se mencionó en líneas anteriores, el propósito está centrado en la recuperación de la reputación y confianza de los principales stakeholders, para lo cual se han definido los siguientes objetivos: comunicar las medidas y cambios a tomarse por parte del Grupo San Pedro, implementar y coordinar efectivamente los canales de comunicación externa de manera alineada a nivel institucional y promover y proyectar una cultura solidaria y de prevención.

A través de este plan de comunicación se busca recuperar la confianza de los grupos de interés teniendo como referencia el valor del cambio. Por ello, una de las principales propuestas de la nueva Dirección de Imagen y Comunicación ha sido reestructurar la cultura institucional, con nuevos valores y lineamientos orientados a un profesionalismo de primer nivel comprometido con el bienestar de la humanidad, así como un nuevo liderazgo que promueva la integración de esta nueva cultura.

Como resultado de las propuestas y medidas para generar y comunicar el cambio a nivel institucional, se ha elaborado el siguiente mensaje “Cambiamos como grupo, mejoramos



como personas comprometidas con el bienestar de la humanidad”, el cual estará presente en las estrategias y acciones comunicacionales realizadas en las siguientes líneas.



# 1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO

## 1.1. Macroentorno

Para el desarrollo de un análisis del contexto actual en tiempos de Covid-19, se van a tomar en cuenta aquellos factores externos, los cuales son difíciles o imposibles de controlar; sin embargo es necesario identificarlos para aprovecharlos o aminorar su impacto (ESAN, 2016).

### 1.1.1. Entorno Sociodemográfico:

El 30 de enero del 2020, se declara que el brote de Covid-19 es una emergencia de salud pública de importancia internacional. La propagación de este nuevo coronavirus fue registrado en China, en la ciudad de Wuhan en el 2019, desencadenando una gran cantidad de casos y muertes. Respecto a América Latina y el Caribe, el 26 de febrero de este año es cuando se notifica el primer caso. Desde ese momento, el Covid-19 se propagó a lo largo de la región, en los 54 países (OPS, 2020).

#### 1.1.1.1. Contexto Peruano previo al COVID-19

Perú ocupa el cuarto lugar con mayor población a nivel de América Latina y en cuanto al continente americano, el séptimo lugar de los países más poblados. Asimismo, el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), dio a conocer a través del boletín Estado de la Población Peruana 2020, que la población en el Perú al 30 de junio del 2020 alcanzó los 32 millones 626 mil habitantes, esperándose que para el próximo año supere los 33 millones. Dicho documento permite dar a conocer no solo la situación demográfica actual, sino también aspectos sociales y económicos de la población peruana, los cuales tienen un impacto en el sector salud.

- **Tenencia de seguro de salud y afiliación a algún sistema previsional**

El informe realizado por (INEI, 2020) aborda un punto importante a tomar en cuenta para analizar mejor el sector salud del país ante la presencia del Covid-19, el cual es la tenencia de seguro de salud y afiliación a algún sistema provisional.

“Coincidentemente, antes de que sea declarada la emergencia sanitaria por el Covid-19 en el país, el año 2020 fue denominado “Año de la universalización de la salud” según se justificó, en su momento, para revertir la situación de millones

de peruanos que no tenían acceso a un seguro de salud. En efecto, la tenencia de un seguro de salud ya sea público o privado, puede disminuir los riesgos y optimizar el tratamiento de la salud preventiva, particularmente, de las personas de mayor edad” (INEI, 2020).

En el año 2019, los adultos mayores desprotegidos representaban el 17,0% del total de la población. El 83,0% restante tenía algún tipo de seguro de salud. La gran mayoría, 44,4%, estuvieron afiliadas al Seguro Integral de Salud (SIS) y el 33,6% a EsSalud (INEI, 2020).

Respecto a la población en general, según el documento reportado por (INEI, 2018), se menciona que la cobertura de seguro de salud se ha incrementado de manera significativa. En base al Censo 2017, se reveló que 173 mil 663 personas están aseguradas a algún seguro de salud, mientras que 7 millones 208 mil 221 aún no tienen seguro de salud. En términos porcentuales, representan el 75,5% y 24,5% respectivamente. Se ha dado un aumento de 10 millones 574 mil 965 personas con seguro de salud; es decir se ha pasado de un 42,3% a 75,5% entre el 2007 y 2017.

- **Tipo de seguro de salud en el Perú**

Los resultados del Censo 2017 mostraron que el 44% de la población censada, contaba solo con un Seguro Integral de Salud (SIS), el 24,8% únicamente al Seguro Social de Salud –EsSalud y el 5,1% a otro seguro de salud. La población que cuenta con un Seguro Integral de Salud (SIS) del Ministerio de Salud incrementó en el 2019, llegándose cerca de los 20 millones 200,000 asegurados, dando como dato que el 95% de residentes en el país, cuentan con una cobertura en salud. Este cambio se vio impulsado por una política de Estado.

La promulgación del Decreto de Urgencia 017-2019 dado el 28 de noviembre del 2019, garantiza que el acceso a la salud de los residentes en el país no asegurados, ofreciéndoles de modo gratuita la cobertura que contempla el SIS.

- **Servicios básicos en vivienda**

Según el (INEI, 2020), los aspectos como servicios básicos en vivienda son importantes dentro del contexto en que nos encontramos, puesto que la higiene es un elemento central y sumamente recomendado para la prevención del contagio de Covid-19. El contar con la tenencia de agua en el hogar es un servicio vital para que la población pueda realizar acciones importantes como el lavado frecuente de las manos.

(INEI, 2020) menciona que en el país 9 de cada 10 hogares que vive con un adulto mayor utiliza el servicio de agua que proviene de la red pública. En el área rural esta relación cambia, ya que disminuye a 7 hogares de cada 10. En las regiones de la Sierra y Selva, el acceso al servicio de agua por red pública se da en un menor porcentaje.

#### **1.1.1.2. Contexto Peruano durante la crisis del Covid-19**

En el Perú, el coronavirus ha generado un daño considerable en la población, afectando en diversas dimensiones al país. A la fecha del 15 de junio del 2020, se registraron 232.992 casos confirmados y 6.688 muertos por Covid-19 (Vergara, 2020). A esta información, se agregó que, en base a reportes nacionales como internacionales, las cifras reales podrían ser tres o cuatro veces la oficial.

El gobierno peruano decretó una cuarentena inmediata, puesto que esta medida se declaró luego de 9 días que se haya conocido el primer caso y antes de que ocurriera la primera muerte. (Vergara, 2020) señala que lo mencionado, también se dio a nivel latinoamericano, siendo Perú el país que impuso medidas de confinamiento más drásticas y prontas en comparación con Chile, Argentina, Panamá y Colombia (Vergara, 2020), también señala que “en términos de salud, la medida más recomendada y eficiente para detener la expansión del virus, la cuarentena drástica, fue introducida con celeridad”.

A pesar de la pronta toma de decisión del gobierno ante la crisis sanitaria, salieron a relucir pronto los límites, esto se reflejó en el mal liderazgo de las diversas entidades así como en la toma de decisiones y la falta de buena voluntad. (Vergara, 2020) también comenta que si bien algunas medidas consiguieron regular de manera eficaz a los actores

sociales; por otro lado, “muchas otras fueron inútiles para regular a la sociedad” durante esta crisis.

Después de dos meses de haber sido declarada la cuarentena, la situación peruana, ante el contexto del covid-19, se empezó a descontrolar, multiplicándose los contagios. (Vergara, 2020) menciona que hay muchas razones por las que se dio la expansión del coronavirus, en relación a ello resalta que el Perú es un país donde el 30% de la población sale cada día a la calle para conseguirse la vida, haciendo que el quedarse en casa sea una acción difícil de acatar por parte de los pobladores.

### **El sector salud en el Perú durante la crisis**

La salud es un sector esencial en cualquier país, sin embargo a consecuencia del Covid-19 se visibilizaron a gran escala muchos de los problemas estructurales que afronta el sector desde décadas atrás. En el artículo de investigación “Reflexiones sobre el Covid-19, el Colegio Médico del Perú y la Salud Pública” se manifiesta lo siguiente:

“Esta nueva enfermedad (Covid-19), ha desnudado de manera cruda y real, la terrible situación sanitaria del Perú: hospitales viejos, falta de materiales, falta de laboratorios especializados, camas, ventiladores, especialistas, y una población geriátrica abandonada, médicos mal remunerados, sin seguro médico, y como nunca, falta de equipos de bioseguridad para combatir a este nuevo flagelo” (Maguiña, 2020) .

El Perú, a inicios de la crisis, contaba con cinco ventiladores mecánicos por cada 100 mil habitantes, ubicándose por debajo de Colombia, que contaba con 13 y de Brasil, que contaba con 25. El presidente Martín Vizcarra, también declaró que al empezar la pandemia, el país contaba con 100 camas UCI por cada 100 mil habitantes (Ojo Público, 2020). Asimismo, (Vergara, 2020) ,agrega que al empezar la emergencia, en el Ministerio de Salud se dio una gran demora para comprar las pruebas serológicas y moleculares, las cuales eran necesarias para la detección del virus.

Respecto a este punto, cabe mencionar que en este contexto de crisis, se expusieron las desigualdades en el país, una de estas se visibilizó cuando muchos de los ciudadanos buscaban el acceso a las pruebas moleculares y rápidas. En (Salud con lupa, 2020), se

explica que mientras cientos de personas esperaban más de un día para ser atendidos en los establecimientos públicos, los cuales se encontraban desbordados en casos y solicitudes de atención y descarte; por otro lado, la población con más recursos sí tenían la oportunidad de acudir a clínicas para que estas le realicen los test.

Los centros de salud privados compraron pruebas a compañías importadoras, llegando a cobrar hasta 560 soles por la realización de estas y 60 mil soles adicionales por la hospitalización de pacientes asegurados. Muchas de las compañías aseguradoras manejaron coberturas tope para los nuevos afiliados hasta por 60 mil soles por Covid-19 para la atención en las principales clínicas del país.

Esta desigualdad en la sociedad peruana se incrementó y perpetuó, no solo por los altos precios para la realización de estas pruebas mencionadas, sino también por los montos implementados por las clínicas para ofrecer sus servicios ante la pandemia, tales como el tratamiento e internamiento por la enfermedad del Covid-19. Estas prácticas realizadas por las clínicas están relacionadas con las acciones por parte de las aseguradoras privadas, conformando el negocio de la salud, según (Salud con lupa, 2020).

- **Población vulnerable ante el Covid-19**

La situación de vulnerabilidad de diversos grupos sociales en el país, generó impactos discriminados ante la llegada de la pandemia, influyendo factores tales como los socioeconómicos, territoriales, étnico-racial, de género y discapacidad. En base a información brindada por el (INEI, 2020) se sabe que una de las poblaciones más vulnerables en el contexto de crisis por el coronavirus es la población adulta mayor, quienes son aproximadamente 4 millones en el país. En la última década, esta población ha crecido en una tasa promedio anual de 4,9%. El padecimiento de enfermedades crónicas en las personas mayores se agrava en el marco de la pandemia, generando desafíos en el sector salud y sistemas previsionales.

La información de la Encuesta Nacional de Hogares – ENAHO menciona que un gran porcentaje de adultos mayores padece de enfermedades de tipo crónico, entre ellas están la artritis, hipertensión, asma, diabetes, cáncer, TBC entre otras. Asimismo, al año 2019, “casi 4 de cada 5 adultos mayores ha reportado padecer alguna enfermedad catalogada

como crónica en el Perú” (INEI, 2020). Esta realidad se torna más compleja y crítica en la Sierra Sur y Costa Centro del país, ya que el panorama peruano da cuenta de que existe una alta presencia de enfermedades crónicas, incrementando la demanda y costos de los servicios de salud , ya sea en recursos físicos como en recursos humanos.

(INEI, 2020) señala que “a nivel nacional, el 31,3% de adultos mayores pertenecientes a los quintiles considerados en pobreza sufrían de hipertensión arterial, en tanto que en el caso de adultos mayores no pobres el porcentaje es más del doble, al registrar el 68,7% de casos. Cabe precisar que si esta patología crónica no recibe el tratamiento adecuado puede derivar en enfermedades cardíacas y derrames cerebrales”.

Otro de los factores de riesgo que afectan a poblaciones vulnerables en el panorama peruano de crisis sanitaria, según la encuesta demográfica y de salud familiar - Encuesta ENDES 2019, es la obesidad o sobrepeso, puesto a que eleva la mortalidad en un escenario de pandemia.

- **Tasa de mortalidad en el Perú ante el Covid-19**

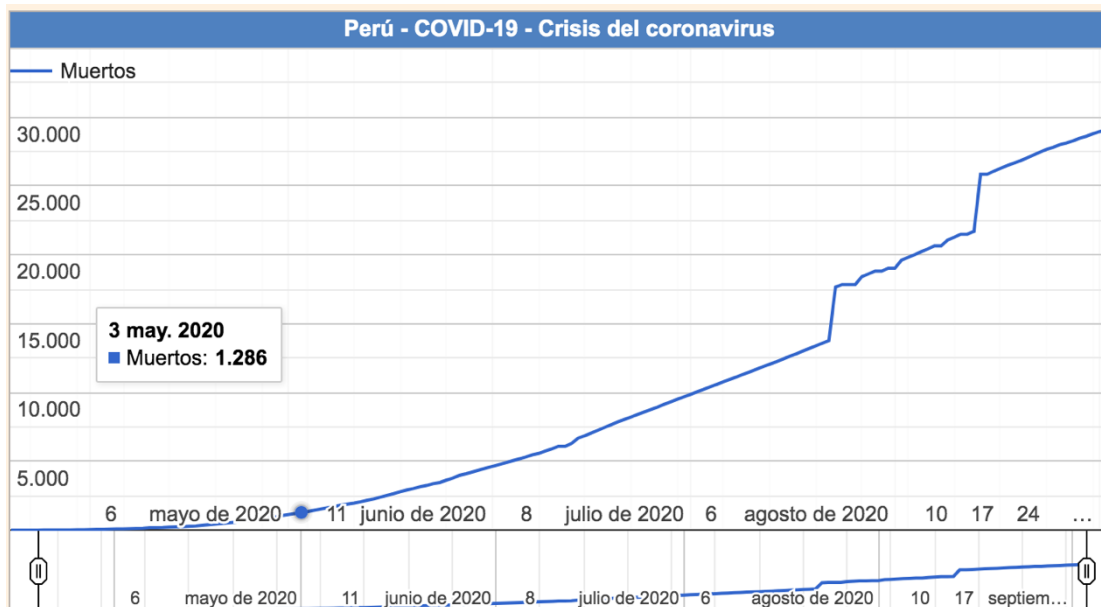
A agosto del 2020, más de 5 meses después, Perú es uno de los países con una situación crítica ante el Covid-19, puesto a que la tasa de mortalidad es muy alta en relación a los 20 países más afectados por el virus, esto según Universidad de Johns Hopkins. Perú a llegado a tener una cifra de 87,53 muertos por cada 1000.000 habitantes, poniéndolo por delante de países como Estados Unidos, Brasil y México (BBC, 2020)

Según (Datos macros, 2020), diversos medios en el país, también reportaron que se trata de la tasa de mortalidad más alta del mundo. Para el mes de setiembre, Perú contabiliza 657.129 personas confirmadas de coronavirus. Hasta el momento hay 29.068 personas fallecidas por coronavirus.

En el siguiente cuadro, realizado por datos macros, podemos ver cómo ha ido evolucionando en este año la cantidad de personas fallecidas durante estos meses, dándose un cambio en la tasa de mortalidad en comparación con la del 2019 debido a la crisis sanitaria.

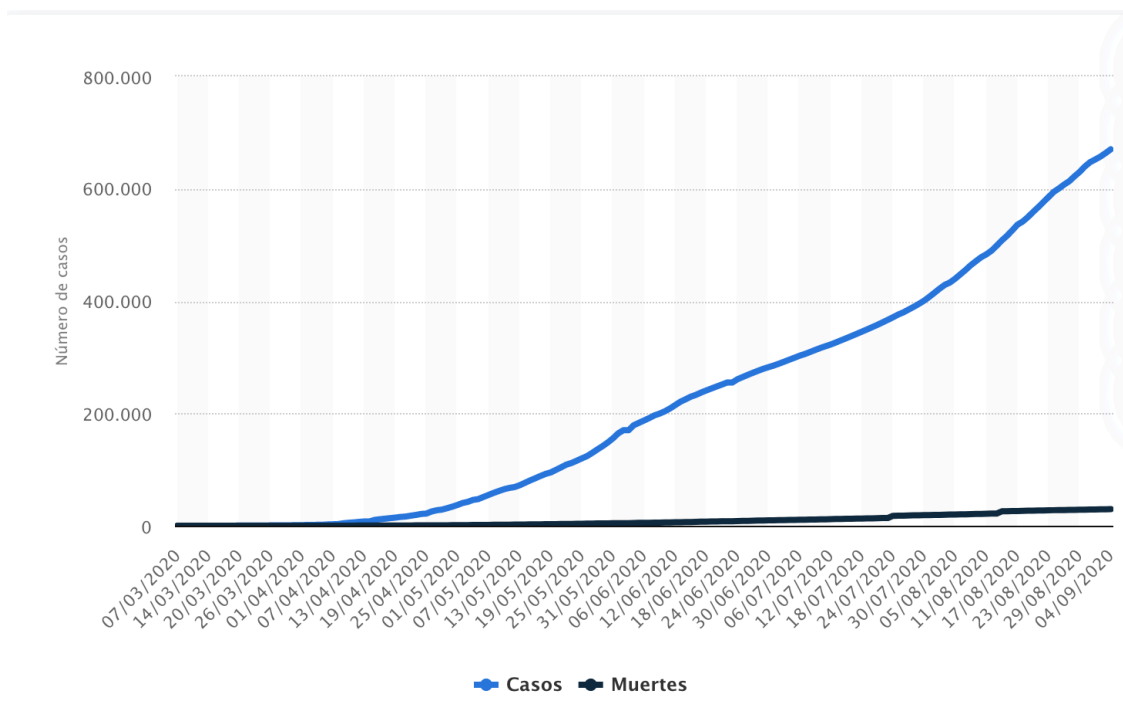
**Figura 1:**

**Cuadro: Número de casos confirmados y muertes causadas por el Covid-19 en Perú entre el 7 de marzo y el 4 de setiembre de 2020**



Fuente: Datosmacros.com

**Figura 2**



Fuente: Estadista



### Incidencia y mortalidad del Covid-19 a nivel nacional

Tener en cuenta el panorama de incidencia y mortalidad tanto en Lima como en otras regiones es importante, ya que la organización de salud señalada en el trabajo, opera no solo a nivel de Lima, sino también en otras regiones. Debido a ello, saber la relación que hay sobre el impacto de la pandemia a nivel nacional permitirá una mejor comprensión del contexto.

A través de (Gestión, 2020), se informó que para el mes de agosto Lima seguía siendo la región con mayor tasa de incidencia de Covid-19. No obstante, Lambayeque lidera una de las regiones con mayor tasa de mortalidad (9.35) por cada 10,000 habitantes en lo que respecta la tasa de mortalidad por cada 10,000 habitantes. Asimismo, Ica también ha tenido un incremento en la cifra de fallecidos (8.88), seguido de Lima (8.71), Tumbes (8.51), Áncash (7.11) y La Libertad (6.76).

**Figura 3: Cuadro de defunciones por Covid-19 a nivel nacional**

Regiones	Muertes confirmadas	Muertes sospechosas	SINADEF
Amazonas	124	17	162
Áncash	839	333	1,771
Apurímac	40	3	108
Arequipa	776	2	2,042
Ayacucho	77	8	222
Cajamarca	212	7	621
Callao	1,041	458	3,074
Cusco	106	3	283
Huancavelica	38	1	153
Huánuco	197	37	485
Ica	866	99	2,034
Junín	432	40	1,063
La Libertad	1,363	532	2,649
Lambayeque	1,226	214	1,630
<b>Lima Metropolitana</b>	<b>8,357</b>	<b>1,878</b>	<b>21,462</b>
Lima región	902	75	1,699
<b>Loreto</b>	<b>549</b>	<b>1,281</b>	<b>1,514</b>
Madre de Dios	104	54	271
Moquegua	112	20	251
Pasco	50	1	133
<b>Piura</b>	<b>1,268</b>	<b>1,494</b>	<b>3,141</b>
Puno	82	5	255
San Martín	367	52	917
Tacna	37	2	85
Tumbes	214	192	467
Ucayali	235	611	880
<b>Total</b>	<b>19,614</b>	<b>7,419</b>	<b>47,372</b>

Fuente: Minsa/Sinadef

### **1.1.2. Entorno Político-Legal:**

El Perú cuenta con un sistema de atención sanitaria descentralizado y está integrado por dos subsectores, el público y el privado. Este sistema es administrado por cinco entidades: el Ministerio de Salud (MINSA), que ofrece servicios de salud para el 60% de la población; EsSalud que cubre el 30% de la población; y las Fuerzas Armadas (FFAA), la Policía Nacional (PNP), y el sector privado, que proporcionan servicios sanitarios al 10% restante. Los agentes de salud, por su parte, suelen tener diferentes trabajos en múltiples subsectores (Alcalde Rabanal, Lazo Gonzales, Macias, Contreras Ochoa, & Espinosa Henao, 2019).

#### **1.1.2.1. Subsector público de salud**

Por medio del artículo de “Sistema de salud en el Perú: situación actual, desafíos y perspectivas” (Alcalde Rabanal, Lazo Gonzales, Macias, Contreras Ochoa, & Espinosa Henao, 2019), sabemos que el sistema de salud público está conformado por dos regímenes, se encuentra el Régimen Contributivo Indirecto (subsidiado), financiado con recursos fiscales, aporte de hogares y cooperación internacional. El segundo es el Régimen Contributivo Directo, financiado por empleados (EsSalud).

La prestación de servicios de salud del sector público se organiza en cinco segmentos con financiamiento contributivo o de rentas generales. (Alcalde Rabanal, Lazo Gonzales, Macias, Contreras Ochoa, & Espinosa Henao, 2019) detallan que el primer segmento corresponde al Seguro Integral de Salud (SIS), por medio del cual el Gobierno peruano brinda la atención a la población no asegurada a cambio del pago de cuota de recuperación de montos variables. El SIS provee el subsidio de estos servicios para la población en situación de pobreza. A través de la red de establecimientos de los Gobiernos regionales y del Ministerio de Salud (MINSA) es que se prestan estos servicios, ya sea para el régimen subsidiado de población abierta o para la población afiliada al SIS, además está estructurado a nivel nacional, regional y local (Alcalde Rabanal, Lazo Gonzales, Macias, Contreras Ochoa, & Espinosa Henao, 2019).

Asimismo, mencionan que los otros tres segmentos del sistema público están compuestos por el Seguro Social de Salud-EsSalud, el cual está adscrito al Ministerio de Trabajo y

Promoción del Empleo, además opera con su propia red de hospitales y centros de salud. Las Sanidades de las Fuerzas Armadas (Marina, Aviación y Ejército), otro de los segmentos, están adscritas al Ministerio del Interior, contando con sus propias instalaciones. Por último, el quinto segmento de prestación de servicios de salud del sector público lo conforman las instituciones del sector privado tales como las entidades prestadoras de salud (EPS), aseguradoras privadas, clínicas y organizaciones de la sociedad civil (OSC).

#### **1.1.2.2. Sector privado de salud**

En cuanto al sector privado, este se financia por medio del “pago de bolsillo” o de un plan de beneficios a aseguradoras privadas (Alcalde Rabanal, Lazo Gonzales, Macias, Contreras Ochoa, & Espinosa Henao, 2019). Asimismo, las prestaciones del sector privado se dividen en el servicio lucrativo y el servicio privado no lucrativo. Dentro del privado lucrativo se encuentran las EPS, aseguradoras privadas, las clínicas privadas especializadas y no especializadas, los centros médicos y policlínicos, consultorios médicos y odontológicos, los laboratorios, los servicios de diagnóstico por imágenes y los establecimientos de salud de algunas empresas mineras, petroleras y azucareras.

Por otro lado, el sector privado no lucrativo está representado por diferentes asociaciones sin fines de lucro, tales como la Cruz Roja Peruana, los Bomberos Voluntarios y las Organizaciones de acción social de algunas iglesias, entre otras. El financiamiento de estas entidades se dan por parte de cooperantes externos, donantes internos y del Gobierno.

#### **1.1.2.3. Medidas en el sector privado ante el contexto de Covid-19**

Al Ministerio de Salud-MINSA, siendo la autoridad sanitaria máxima y el ente rector, se le asigna la dirección y gestión de la política nacional de salud ante la pandemia del Covid-19 a través de la Ley General de Salud (Ley N° 26842), asimismo, se le encarga la supervisión de su cumplimiento de conformidad con la política del Gobierno (Organización Internacional del Trabajo, 2013).

En el mes de marzo, una de las principales medidas tomadas por el Gobierno Peruano, respecto al sector salud ante el contexto del coronavirus, fue declarar el estado de emergencia, contemplando que todas las entidades de salud privadas, ya sea el personal médico como el asistencial, quedaban ante la dirección del Ministerio de salud para así reforzar la atención de la población. Además, a través del Decreto de Urgencia 044-2020-PCM, se sostuvo que el Ejecutivo le puede imponer a las clínicas la ejecución de “servicios extraordinarios por su duración o por su naturaleza”.

Basado en lo comunicado por el Ministerio de Salud, otra de las medidas tomadas en cuanto al servicio de los establecimientos privados de salud fue la cancelación de la atención de consultas externas y enfocarse únicamente en la cobertura de emergencias y cuidados de los pacientes internados.

“El Ministerio de Salud puede ejercer aquellas facultades que resulten necesarias respecto de los centros, servicios y establecimientos de salud de titularidad privada, de acuerdo a la disponibilidad de cada establecimiento y previa evaluación de la Autoridad Sanitaria Nacional” (MINSA).

- **Negociación con las clínicas por parte del Gobierno**

Ante la crisis sanitaria, el sistema de salud público colapsó y las clínicas privadas alzaron sus precios para atender a pacientes infectados con el covid-19. Debido a ello, el presidente Martín Vizcarra dio un ultimátum público para negociar tarifas razonables para que el Estado pudiera pagar por sus servicios durante la emergencia. Como consecuencia de lo dicho por el presidente, las clínicas alcanzan un acuerdo con el gobierno respecto a las tarifas (BBC, 2020).

El pronunciamiento del presidente se emitió después de que la Asociación de Clínicas Particulares del Perú (ACP), desconoció un acuerdo con el Seguro Integral de Salud (SIS), el seguro a cargo del Estado, relacionando con las tarifas de atención a pacientes infectados con el nuevo coronavirus. Este acuerdo implicaba que el SIS cubriera la atención de sus asegurados derivados a cualquiera de las 65 clínicas afiliadas a esta asociación” (Salud con lupa, 2020).

Debido a ello, Martín Vizcarra apeló al artículo 70 de la Constitución, el cual establece “la inviolabilidad de la propiedad privada excepto por causa de seguridad nacional o necesidad pública, declarada por ley, y previo pago en efectivo de indemnización justipreciada”. Además, expresó lo siguiente: “no hay nada más importante en una sociedad que el ser humano, su salud, y bajo ese concepto es que nosotros ayer solicitamos el máximo esfuerzo para llegar a un acuerdo. Es un cálculo, una tarifa, que se ha determinado en función de un análisis técnico” (Plazas, 2020).

- **Políticas regulatorias de las tarifas del servicio de salud privado por el Gobierno**

Tras la negociación de las tarifas por parte de las clínicas con el Gobierno, se fijaron tarifas que cobrarían por la atención a los pacientes con Covid-19 que derive el Estado. El monto que se fijó fue de 55.000 soles más IGV por un periodo indeterminado de días de atención que puede ir de uno hasta más de 30 días (Salud con lupa, 2020).

Como consecuencia de lo sucedido, se informa al país por medio de un comunicado del Ministerio de Salud que el acuerdo entre el Gobierno y clínicas privadas permitiría que las personas afectadas con Covid-19 que requieran servicios de atención hospitalaria especializada puedan ser referidas desde los hospitales públicos hacia las clínicas privadas, pagando los gastos incurridos por dicha atención el SIS y EsSalud (Perú 21, 2020)

En el portal del diario Perú 21, se menciona que en dicho comunicado expresan lo siguiente por parte del MINSA:

*“Este acuerdo es expresión de la voluntad de diálogo y la disposición de las partes a arribar a un acuerdo, en busca del incremento de la disponibilidad de camas UCI en el sistema de salud y en respuesta a la necesidad de movilizar todos sus recursos para garantizar el derecho al acceso a los servicios de salud en condiciones de calidad y oportunidad, en medio de una pandemia que nos obliga a todos a proteger la vida y la salud por encima de todo”.*

- **Razones que dificultaron una negociación con las clínicas**

(Salud con lupa, 2020) realiza un análisis de las razones por las que se complicaron las negociaciones entre el Estado y las clínicas para la reducción de las tarifas de los servicios en beneficio de los usuarios. En la primera razón se expone que no hay una entidad pública que regule las tarifas de las clínicas, puesto que la Superintendencia Nacional de Salud (SuSalud), solo puede llegar a fiscalizar las acciones de clínicas, pero no interviene como “veedora en el establecimiento de los tarifarios”. Respecto a esta primera razón, señala lo siguiente:

“Actualmente, las clínicas establecen sus tarifas de manera discrecional, según la categorización que tiene su establecimiento. Hasta el 2012, había una negociación entre la Asociación de Clínicas Particulares del Perú y la Asociación Peruana de Empresas de Seguros, debido a que la principal fuente de ingresos de las clínicas era precisamente los contratos con las aseguradores. Ahora, muchas de las clínicas y empresas de seguros pertenecen al mismo grupo empresarial, es decir, son parte de un mismo dueño. Desde el 2011, la cadena de atención del sistema privado de salud empezó a concentrarse en grandes grupos empresariales como Credicorp y Breca, propietarias de las aseguradoras Pacífico Seguros y Rímac Seguros, respectivamente” (Salud con lupa, 2020).

Como se menciona en la cita textual anterior, corporaciones como Credicorp y Breca, al comprar aseguradoras, clínicas, laboratorios y centros diagnósticos, han tomado el control de gran parte del sistema privado de salud en nuestro país. Este control, ha generado muchas veces, que se actúe en perjuicio de los pacientes y sociedad en general, tal como se evidencia en esta crisis sanitaria .

El vocero de la Asociación de Clínicas Particulares, Carlos Joo, en una entrevista para el diario Gestión, dijo que sus asociadas (las cuales son un total de 65 clínicas) habían incrementado sus precios de atención, ya que los pacientes con Covid-19 suponen un mayor riesgo. Asimismo, explicó que se pasó de cobrar 3.500 soles por una cama UCI a 8.000 soles, ya que ellos, a diferencia de los hospitales, no cuentan con el apoyo del Estado, puesto que no les brinda ningún recurso. Joo, agregó que “en el sector privado el

Estado no nos da nada, nosotros corremos con todo el riesgo, gestionamos nuestro riesgo”.

En cuanto a la segunda razón, en (Salud con lupa, 2020), se menciona que “durante varios años, el Estado le ha dado a las clínicas la libertad para establecer sus tarifas y las prestaciones que dan al Seguro Integral de Salud se han convertido en uno de sus principales ingresos. El problema está, dice el abogado Mario Ríos, en que los servicios de salud privados inflan el precio de todas sus prestaciones cobradas al Estado”.

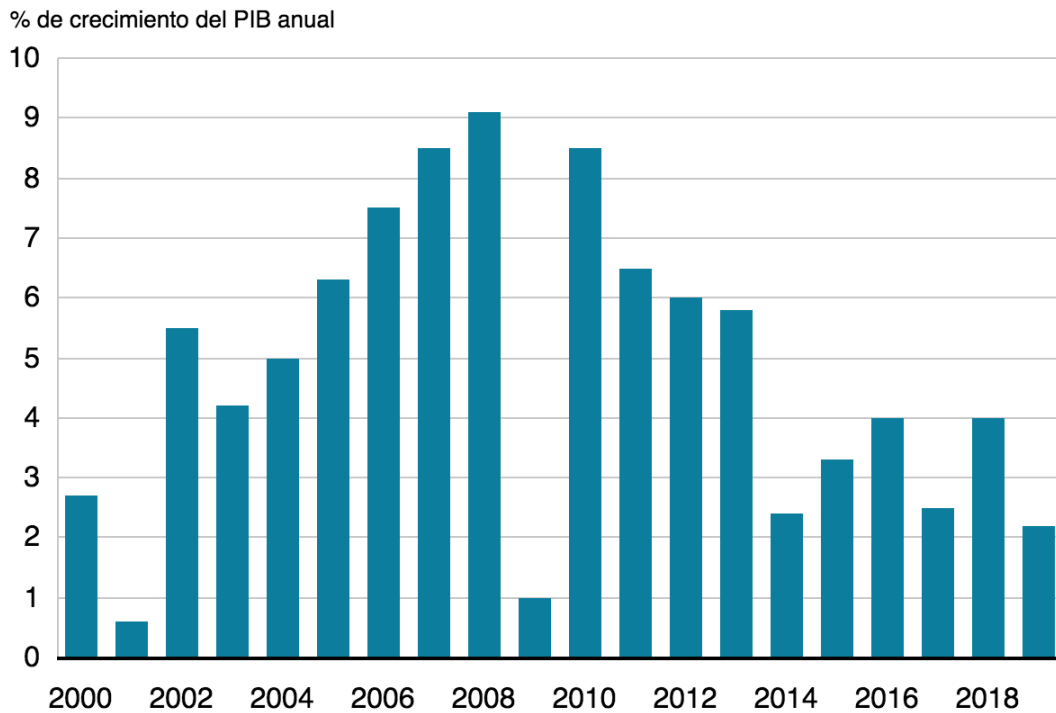
### **1.1.3. Entorno económico**

En el boletín “Estado de población peruana 2020” realizado por el INEI (2020), se informa que la economía peruana registró una tasa de crecimiento de 2,2% en el 2019, mostrando una evolución positiva ininterrumpida por más de dos décadas. A pesar de ello, ese desempeño económico fue el más bajo de los últimos 10 años. En los primeros cuatro meses del año 2020, la producción nacional mostró un resultado negativo, debido a que hubo una disminución del 13,10% como consecuencia de los efectos de la pandemia del Covid-19 en la economía y desarrollo social. El impacto negativo afectó el desempeño de los sectores productivos, sobre todo el de comercio, manufactura, construcción, minería e hidrocarburos, transporte, alojamiento y restaurantes y servicios prestados a empresas.

A pesar del impacto negativo en los diversos sectores económicos del país tras la presencia de la pandemia, Perú cuenta con un bajo nivel de deuda e inflación controlada, lo que le permitió anunciar “el mayor paquete de estímulo fiscal” de la región cuando estalló la pandemia (BBC, 2020).



**Figura 3:**  
**Cuadro: Crecimiento Económico de Perú**

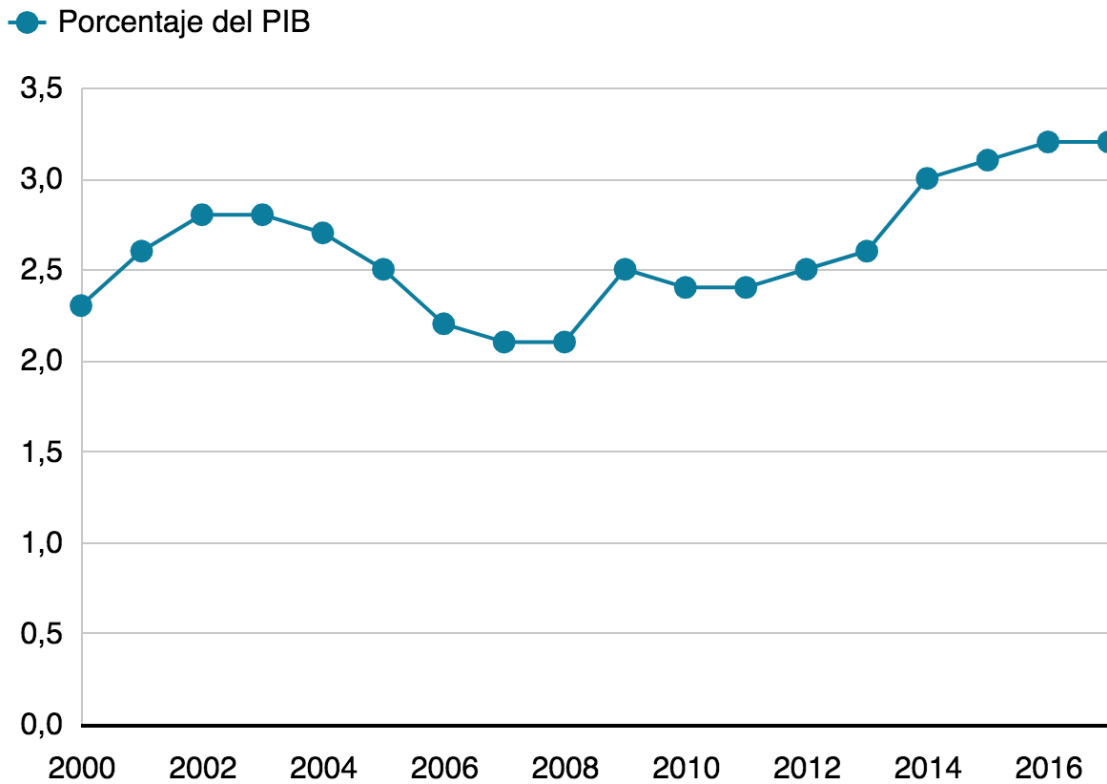


Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

El gerente del Instituto peruano de Economía (IPE), Diego Macera, menciona que si bien el gasto en salud no ha aumentado mucho en relación al crecimiento económico del país, sí se ha expandido como porcentaje del gasto público total. El economista, señala que el tema de fondo no está relacionado tanto con la cantidad de recursos que se asignan al sector salud, dijo que “no es un problema de plata, es un problema de gestión. Se pierde mucho dinero por ineficiencia o por corrupción” Por último, agregó que el país se dejó llevar por la idea de que el crecimiento económico permitiría que muchos problemas puedan ser resueltos, tal como se esperaba que sucediera en el sector salud (BBC, 2020).



**Figura 4:**  
**Cuadro: Gasto público en salud en Perú**



Fuente: Banco Mundial

Respecto a los problemas de inversión en el sector salud, el doctor Eduardo Gotuzzo, quien es profesor emérito de la Universidad Cayetano Heredia de Lima y exdirector del Instituto de Medicina Tropical de esa institución, señaló que la baja inversión en salud es uno de los factores de la escasez de camas hospitalarias y de cuidados intensivos, así como de un personal mal pagado y de contar con un solo laboratorio de capaz de procesar pruebas moleculares (BBC, 2020).

Si bien al inicio de la pandemia en Perú se contaba con 100 camas de cuidados intensivos y 3.000 camas hospitalarias, para fines de junio se pudieron contar con 18.000 camas y actualmente con 1.660 cama en cuidados intensivos, según lo mencionado por el presidente Vizcarra.

### **1.1.3.1. El negocio privado de la salud y la crisis del Covid-19**

En el país, el negocio privado de la salud está en constante crecimiento. En la actualidad, existen veinte aseguradoras, cuatro Empresas Prestadoras de Servicios de Salud (Rímac, Mapfre, Sanitas y Pacífico) y más de 11.000 clínicas, consultorios privados y centros odontológicos que ofrecen atención médica. A pesar de ello, desde que se inició el mercado de la salud en 1997, hace 23 años, no ha existido un organismo público que supervisara la calidad de la atención prestada. Desde el 2013, recién los pacientes cuentan con una entidad que se encarga de resolver los reclamos y denuncias por abusos o negligencias médicas realizados en el sector privado, esta entidad es la Superintendencia Nacional de Salud – SuSalud (Salud con lupa, 2020).

A pesar que esta esta entidad pública se encarga de proteger los derechos de los usuarios en los servicios de atención médica, su labor ha sido limitada, evidenciándose en un contexto de crisis por la pandemia. Durante los meses anteriores, se reportaron a través de varios medios de comunicación y redes sociales, denuncias de pacientes Covid-19 y sus familiares. Los pacientes y las familias a través de estas denuncias, reclamaban por los altas tarifas que estaban cobrando las clínicas, exigiendo pagos de entre 100.000 y 700.000 soles por los servicios prestados. En cuanto a lo ocurrido, SuSalud expresó que no había podido intervenir ante estos reclamos, puesto que no está facultada como entidad evaluadora y reguladora de las tarifas de los servicios, sino solo como fiscalizadora de la calidad de la atención (Salud con lupa, 2020).

Como explican en (Salud con lupa, 2020), antes de contar con esta entidad, las personas afectadas por un mal servicio solo podían recurrir al Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi). Se han sancionado a 313 establecimientos de salud privados en el país entre el 2010 y junio del 2020. Indecopi, no actúa como supervisor de la calidad de los servicios de salud privados, sino como “árbitro” a pedido de los pacientes afectados. Esta entidad ha tenido que encargarse, a través de su comisión de protección, de denuncias por cobros indebidos, malos tratos administrativos y demandas contra establecimientos que causaron daños irreversibles en la salud de pacientes.

### **1.1. 3.2. El comportamiento de las aseguradoras durante la crisis del covid-19**

(Ojo Público, 2020), da a conocer cómo han variado los planes de salud por la pandemia a través del acceso a los planes de varias aseguradoras en el país y brinda una comparación de estas. Se menciona que las escalas de precios varían, como en todos los seguros, dependiendo de la edad y el monto de la cobertura. Respecto a Mapfre y Rímac Seguros, los planes más simples no cubren ninguna forma de tratamiento para el Covid-19. Esto se refleja por medio del ejemplo que citan, explican que “si una persona de 30 años quisiera adquirir un seguro que incluya el tratamiento para esta enfermedad hasta por 50.000 soles, debería pagar 3.230 soles al año (tres veces más del plan simple). Todos los gastos que superen la cobertura deberían ser asumidos por el paciente” (Ojo Público, 2020).

Asimismo, explican que si se quisiera afiliarse a un adulto mayor, el precio se incrementa a 20.368 soles al año (lo que sería siete veces más al plan simple). El plan más austero, el cual no incluye la infección por coronavirus, alcanza los 2.952 soles. Además del medio digital, Ojo Público, se dio a conocer que la Unidad de Salud de Mapfre incrementó en un 20% el precio del tipo de plan que cubría enfermedades epidémicas, en relación al precio que tenían antes de la pandemia. Esta tarifa mencionada, aplica para las personas que a partir del mes de mayo decidan afiliarse al servicio.

Por otro lado, respecto a Rímac Seguros, se detalla que la cobertura por Covid-19 y la posterior hospitalización va a depender de clínica donde cada asegurado acuda. En este caso, la cobertura es de hasta el 95% para la atención hospitalaria, esto se da siempre que el tratamiento médico no supere los 50.000 soles mensuales en clínicas como San Pablo Sur, Suiza Lab Miraflores, Lima Norte y otras. Finalmente, se cubriría hasta el 70% si es que el monto total estimado no pasa los 60.000 soles en clínicas tales como la Anglomericana, Delgado y San Felipe, el resto deberá pagarlo el paciente (Ojo Público, 2020).

### **1.1.3.3. Medidas económicas ante la crisis del covid-19 en Perú**

En base a lo informado en el portal de la BBC, en el mes de marzo, al inicio de la pandemia en el país, el gobierno decretó que se destinaría entre el 9% y 12% de su PIB para ayudar a las personas que habrían perdido su empleo o autoempleo, así como a las

empresas que se hubieran quedado sin ingresos debido al impacto negativo en la economía (BBC, 2020).

La BBC también, dio a conocer que aproximadamente el 71% de la población económicamente activa en Perú vive de la economía informal o se desempeña en oficios que obliga a la población a no poder quedarse en casa y tener que salir a las calles a trabajar. Además, la tendencia de la población peruana de ir a abastecerse en los mercados, originó los principales focos de contagio debido a las aglomeraciones en estos espacios. Otro hecho que generó las aglomeraciones, generando mayor focos de contagio, fue el reparto de los bonos económicos, puesto que solo un 38,1% de los peruanos adultos tiene cuenta bancaria, la población restante debía de ir en personas a cobrar el dinero.

Dentro de las otras medidas tomadas por el Ejecutivo están las siguientes:

- Bonos alrededor de 100 dólares mensuales para los hogares pobres y pobres extremos.
- Bono familiar universal de 200 dólares para los trabajadores independientes.
- Retirada de un monto de 600 dólares de los fondos acumulados en cuentas personas de las administradoas de fondos de pensiones.
- Se creó el Fondo de Apoyo Empresarial para las micro y las pequeñas empresas.
- Creación del programa Reactiva Perú, el cual tuvo el fin de garantizar créditos para que las empresas cumplan con sus responsabilidades económicas y garantizar la cadena de pagos.

El plan de estímulo fiscal desarrollado equivale al 14,4% del Producto Bruto Interno (Campos, 2020).

#### **1.1.3.4. Demanda de insumos en tiempos de Covid-19**

Uno de los principales problemas generados por la crisis del covid-19 ha sido la falta de insumos tales como los balones de oxígeno. Esto ha sido uno de los principales problemas que aquejó a la población peruana, ya que debido a la alta demanda de oxígeno, muchos proveedores dieron un gran alza en sus precios. Según el ministerio de Defensa, el país ha estado necesitando 173 toneladas de oxígeno diarias y, en base a lo revelado por el Colegio de Medicina de Perú a los medios, Perú solo produce apenas el 20% de ese volumen (BBC, 2020).

A su vez, la alta demanda ha generado la creación de puestos clandestinos de venta de oxígeno. Este hecho, llevó a que el presidente Martín Vizcarra declare el oxígeno como producto “interés nacional” y ordenara una compra aproximada a los US\$25 millones de este gas medicinal para poder responder a la necesidad del país.

Otro de los efectos de la gran necesidad de oxígeno ha llevado a que este insumo sea importado desde diversos países vecinos, tales como Ecuador. Esta necesidad se dio tanto entre la población como en los hospitales que no estaban abastecidos de oxígeno y de otros equipamientos.

#### **1.1.4. Entorno Tecnológico**

El acceso a tecnologías de comunicación e información es de suma importancia ante el contexto de la pandemia. Contar con servicios de internet y televisión permite a la población acceder, sobre todo, a información sobre cuidado de la salud, educación, entre otros. Del mismo modo, la importancia del desarrollo tecnológico en el país en este panorama son de gran valor, ya que permite contar con los equipos médicos de emergencia adecuados para atender la demanda en el sistema de salud.

Una de las iniciativas en cuanto al factor tecnológico y científico en el país dentro del sector salud, fueron impulsar proyectos para el desarrollo de vacunas, terapias de tratamientos, respiradores artificiales, pruebas y aplicaciones móviles para detectar la enfermedad. Estas iniciativas han sido financiadas por el país para enfrentar la pandemia y fueron elegidos por medio de un concurso que fue convocado con carácter de urgencia por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec), el cuál entregaría más de 6 millones de soles para su desarrollo (Gestión, 2020).

Adicionalmente, el diario Gestión, informó que de un total de 600 iniciativas de innovación se seleccionaron 29, financiándose cada una de ellas con hasta 350,000 soles. La presidenta del organismo, Fabiola León-Velarde, declaró lo siguiente ante el diario: “Estamos muy satisfechos de la respuesta masiva de la comunidad científica peruana a la invitación que hizo el Concytec para que respondan con resultados a los desafíos que nos pone esta pandemia”.

Lo que se busca con estas propuestas es poder afrontar, a través del control y prevención del contagio, desde la etapa más temprana de la enfermedad hasta la más tardía, la adquisición de equipos tales como ventiladores y respiradores mecánicos. A pesar de que históricamente en el país se ha dado poco apoyo a la ciencia y tecnología, León-Velarde, manifestó que en los últimos años la inversión se ha quintuplicado y se han formado mayor grupos de investigación con apoyo de cooperaciones y redes internacionales. Finalmente, expresó: "Por eso es que, a pesar del retraso y poca financiación que tenemos, la comunidad científica ha respondido", destacó.

#### **1.1.5. Entorno medioambiental**

La crisis sanitaria no solo generó impacto en la vida de las personas a nivel de salud, economía, entre otros; sino también sobre el medio ambiente (aire, agua y biodiversidad) a consecuencia de las medidas del aislamiento social, reducción de la movilidad de la población y medidas de cuidado y prevención como el uso de mascarillas.

Ante la reducción en las operaciones de varias industrias, tales como la circulación de aviones y vehículos terrestres, se reportó que hubieron mejoras considerables en cuanto a la calidad del aire diferentes partes del mundo, como China, Italia y Lima. Esto se dio a conocer por medio de imágenes satelitales o mediciones puntuales, arrojando que uno de los principales gases que contaminen el aire, dióxido de nitrógeno, se redujo entre un 30% y 60% en los lugares mencionados (UTECH, 2020).

Según (Dourojeanni, 2020), profesor de la Universidad Agraria La Molina, en ciudades como Lima, otro de los impactos positivos generados en el espacio ha sido la reducción del ruido debido a que se ha dado un menor circulación vehicular y menos consumo de hidrocarburos, generando la disminución de la acumulación de gases de efecto invernadero en la atmósfera. Asimismo, se ha podido saber que se ha dado una recuperación, por parte de la fauna silvestre, de espacios como playas, mar costero y parques urbanos.

En cuanto a los efectos negativos en el medio ambiente, se ha identificado que debido a las medidas de cuidado sanitario, ha incrementado el uso de productos descartables

ocasionando contaminación, ya que estos productos suelen ser de un solo uso. Además, (Huiman, 2020), menciona que muchas de las mascarillas y guantes están terminando en el fondo marino, incrementándose la presencia de estos objetos en el litoral de Perú y en los 1,585 botaderos a cielo abierto.

Lo que recomienda La Organización Mundial de la Salud (OMS) ante esta situación es tirar estos productos en un contenedor y no reutilizarlos. También es importante que desde los establecimientos de atención a la salud, las mascarillas quirúrgicas sean tratadas como residuos “Clase A”, debido a que se elaboran de tela no tejida de polipropileno, el cual es un compuesto químico derivado del gas natural o petróleo.

## **1.2. Conceptos**

### **1.2.1. Comunicación Corporativa:**

Sobre el concepto de “Comunicación Corporativa”, Capriotti (1999) señala: “La expresión “Comunicación Corporativa” ha sido utilizada de muchas maneras, y principalmente para denominar la comunicación de carácter insitucional de una empresa u organización”(p.1).

Asimismo, este concepto está relacionado a todos los recursos de comunicación de los que dispone una organización para poder llegar de manera efectiva a sus públicos, pues es todo lo que la empresa dice sobre sí misma (Capriotti, 1999).

(Camacho, 2014) menciona que la comunicación corporativa surge ante las demandas de una sociedad compleja, en la que múltiples actores (entre los que se encuentran las propias organizaciones) discuten asuntos de gran calado, generándose en ocasiones conflictos entre ellos y los valores que representan.

Por otro lado, (Capriotti, 1999) explica que este concepto parte de la concepción “del hacer”, refiriéndose a la demostración diaria que se realiza a través de los servicios, productos y actividades cotidianas de la organización. Además, otro punto aparte “del hacer” es “el comunicar”, lo que involucra el transmitir de forma creativa y diferenciada a sus públicos los mensajes generados de forma voluntaria, directa y organizada sobre las actividades y acciones que la organización realiza.

Las premisas básicas de la comunicación corporativa conforma la base sobre la que se organiza y sustenta, (Capriotti, 1999), menciona 3 fundamentales: todo comunica en una organización, la comunicación corporativa es generadora de expectativas y la comunicación corporativa debe ser integrada.

**Todo comunica en una organización:** en una compañía no solo comunican los anuncios publicitarios o las campañas de relaciones públicas, sino que toda la actividad cotidiana de la empresa, desde sus productos y servicios hasta el comportamiento de sus miembros, son aspectos que “dicen” cosas sobre la organización, que comunican cómo es la empresa, y por lo tanto, todos esos aspectos deben ser cuidados y planificados, para que sean coherentes con todos los mensajes promocionales de la compañía...Cada manifestación de la identidad, sea esta de carácter conductual o comunicativo, puede ser considerada un elemento de información para los individuos receptores...Todo lo que la empresa hace adopta una dimensión comunicativa, transmitiendo información sobre sí misma, sobre su personalidad”

**La comunicación corporativa es generadora de expectativas:** todas las actividades de comunicación que haga una organización estarán manifestando lo que se puede esperar de los productos o servicios de la compañía, así como lo que se puede esperar de la propia organización en cuanto tal, al hablar de sus características, funcionamiento o de las soluciones o beneficios que otorga.

**La comunicación corporativa debe estar integrada:** si reconocemos que existen una multitud de aspectos que comunican en la organización, deberemos cuidarnos de planificar adecuadamente todos ellos, para que exista una coherencia y un apoyo y reafirmación mutua entre las diferentes alternativas comunicativas. Lo adecuado es identificar las necesidades comunicativas de cada uno de los públicos con los que queremos comunicar, y en función de ello, establecer los objetivos, el mensaje a comunicar y las acciones necesarias (pp.2-3).



Respecto a cómo está conformada la comunicación corporativa, (Apolo, Baez, Pauker, & Pasquel, 2017), menciona que esta se divide en comunicación interna y comunicación externa. La comunicación interna aborda el desarrollo de la cultura corporativa; la comunicación externa, se encarga de gestionar la imagen que la empresa ofrece al mercado o sociedad. Tanto en la primera como en la segunda, se busca colaborar en alcanzar los objetivos previstos de rentabilidad.

### **1.2.2. Relaciones Públicas:**

Para (Esparcia, 2010) las Relaciones Públicas son: “una disciplina que cuenta con una presencia esencial en el seno de las organizaciones porque coadyuva a la gestión de la comunicación de cualquier organización” (p.11)

Según Bernays, las relaciones públicas están relacionadas con la interacción entre un grupo, individuo, idea o públicos de los que depende. Por ello, las funciones que esta desempeña se centra en las siguientes:

- Definir los objetivos comunes entre organización y sus públicos.
- Asesorar como expertos sobre las relaciones con esos públicos y que sean satisfactorias para las dos partes.
- Intentar descubrir, por medio de la investigación, qué ajustes o desajustes hay entre la organización y sus públicos (como se citó en Esparcia, 2010, p.22)

Adicionalmente, en cuanto a las funciones de las relaciones públicas, según (Esparcia, 2010), esta permite interconectar con sus públicos, de esta manera se establece y sostiene lazos de unión con el exterior, debido a que perciben a las organizaciones como entidades abiertas que interactúan con sus públicos. (Esparcia, 2010), menciona que “sin relaciones públicas afectivas las organizaciones tienden a hacerse insensibles a los cambios que suceden a su alrededor y su crecimiento no sigue en ritmo del entorno”(p.23).

(Esparcia, 2010) explica que las relaciones “son una responsabilidad de dirección y en las que es necesario establecer las necesidades a medio y largo plazo mediante la dirección por objetivos, permitiendo una planificación adecuada” (p.29).

### **1.2.3. Identidad y Cultura corporativa:**

#### **Identidad corporativa:**

Según Villafañe, la identidad corporativa se constituye tanto en lo cotidiano como en el de sus stakeholders. Señala que se entiende a esta como “el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no” (como se citó en Apolo, Baez, Pauker & Pasquel, 2017).

En cuanto a los componentes de la identidad corporativa, Capriotti identifica dos: la cultura y la filosofía. Respecto a la primera, habla de el “alma”, que representa lo que la organización es realmente. Sobre la filosofía, se refiere a la “mente”, la cual representa lo que la organización quiere ser (Capriotti, 1999).

#### **Cultura corporativa**

“La cultura corporativa es el modo de pensar, ser y actuar de una organización” (Apolo, Baez, Pauker, & Pasquel, 2017). Los autores agregan que la cultura la conforman las personas que interactúan y, a la vez, estas determinan las siguientes interacciones. Esta es de carácter intangible, lo que le confiere la capacidad de agregar valor económico a la empresa, ya que genera una ventaja competitiva.

Según (Apolo, Baez, Pauker & Pasquel, 2017), la cultura permite identificar las interacciones visibles de las personas y los elementos tangibles que forman la “personalidad” de la organización. Señalan que “la gente percibe la cultura desde que ingresa a una compañía, por ejemplo, por la forma en que los colaboradores se saludan y conversan entre sí, los temas de conversación de los empleados, la forma como se dirigen a los clientes, el orden o desorden en las oficinas, los objetos que adornan las instalaciones, etc” (p.521).

### **1.2.4. Imagen y reputación organizacional:**

#### **Imagen organizacional**

(Sánchez, 2011) señala que: “la imagen corporativa abarca todos los comportamientos de la empresa. No es sólo un hecho visual. Es la lectura que el público hace de ella” (p.27). Si se realiza un comparación entre la empresa y el ser humano, la primera también posee

una personalidad, identidad e imagen. En cuanto a la imagen, esta es “el resultado de un proceso acumulativo de toda la información recibida a través del tiempo” (p.28).

En general, la imagen de una empresa viene a ser una representación mental que es elaborada por los diversos públicos, como ser vivo, social y comunicativo. Las informaciones que se vengan por parte de la competencia y entorno sectorial, también contribuyen a la imagen. Afectan a la información de la imagen, no solo los mensajes que se envían por parte de la organización, sino también todo lo que se origina de otras fuentes y que contengan información de la organización o acciones que realiza (Sánchez, 2011).

### **Reputación organizacional**

(Portugal, 2012) menciona que “la reputación organizacional es entendida como un activo intangible de gran valor, debido a su difícil imitación y comercialización dentro del mercado. Debido a ello, es importante su correcta gestión empresarial que la oriente a la creación de ventajas competitivas sólidas y que sean sostenibles en el tiempo para que permita que la diferenciación entre otras marcas, ganar adeptos entre los clientes y, a su vez, atraer mejores trabajadores y acceder al mercado de capitales” (p.213)

La reputación, al igual que la imagen institucional, configura la percepción pública que se tiene una institución. Tanto la imagen y reputación conforman el juicio o valoración de la organización (Portugal, 2012). Para Fombrun, la reputación de una organización puede entenderse como “suma de percepciones que los stakeholders tienen de una compañía” (como se citó en Portugal, 2012, p.226).

Asimismo, se menciona que la institución presenta rasgos de identidad que son importantes para generar una buena reputación, entre los atributos básicos se consideran la visibilidad, la diferenciación, autenticidad, transparencia y fortaleza (Portugal, 2012).

### **1.3 Análisis de la competencia**

En esta sección se brindará información en torno a la competencia del Grupo San Pedro, dicha información se divide en dos niveles. En primer lugar, se pondrá en conocimiento de qué manera reaccionaron (a nivel comunicacional) las diversas clínicas ante las denuncias expuestas en los medios de comunicación y redes sociales por parte de los

pacientes y sus familias debido a los altos cobros en la prestación de servicio y tratamiento del covid-19. En segundo lugar, se detallarán las acciones de comunicación empleadas (a nivel informativo) por parte de la competencia frente al contexto del Covid-19.

De esta manera, se tendrá un claro panorama del accionar de la competencia a nivel comunicacional ante este contexto de crisis por el Covid-19 y, a su vez, ante la crisis de la reputación del sector privado de salud en el país, es decir, de las clínicas. Por consiguiente, se ha tomado en cuenta este análisis e información para la elaboración del plan de comunicación externa, ya que nos ha permitido identificar acciones comunicacionales carentes de empatía, solidaridad y lado humano. Esto nos llevó a abordar la gestión de la reputación y la toma de acciones que tienen en cuenta los valores centrados en el bienestar de la sociedad.

### **1.3.1 Acciones de comunicación por parte de las clínicas ante denuncias de servicios en el contexto covid-19**

Así como el Grupo San Pedro tuvo una crisis en su imagen y reputación tras las denuncias en medios y redes sociales debido a los altos cobros a los pacientes con Covid-19 y a la falta de actitud empática y solidaria ante un contexto de crisis sanitaria, diversas clínicas también tuvieron casos de denuncias y quejas en diversos medios.

En las siguientes líneas se expondrá el caso de la Clínica Delgado, Clínica San Borja y Clínica San Felipe, tanto los casos de denuncias que se realizaron a estos centros, así como las respuestas que brindaron estas clínicas ante los medios. Cabe resaltar, que al igual que lo sucedido con los pacientes de la Clínica Delgado, Clínica San Borja y Clínica San Felipe, ocurrieron también prácticas similares en otras clínicas tales como la Clínica San Pablo, viéndose endeudados tanto los pacientes y familiares quienes recurrieron a dichos establecimientos debido al Covid-19.

#### **a. Caso Clínica Delgado**

Una de esas clínicas que también tuvo caso de denuncia fue la Clínica Delgado, la cual forma parte de la Red AUNA y del Grupo Salud del Perú SAC. En el medio digital (Ojo Público, 2020), se expuso y se denunció el caso de Bruno (55 años), quien tuvo que pagar

569 soles para que le puedan realizar la prueba. En base a la información del voucher mostrado que compartió con el medio mencionado, se detalló que tuvo que pagar por la consulta 249.99 soles, por la toma de muestra a través del hisopado 160 soles y por la prueba rápida otros 160 soles. Estas acciones por parte de la Clínica Delgado se dan a consecuencia de que la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (Digemid), otorgó la autorización sanitaria para la fabricación, importación y uso de productos farmacéuticos y dispositivos médicos. Con ello, varias clínicas compraron a diversos importadores y luego lo ofrecieron a sus clientes a diferentes precios.

#### - **Respuesta de Clínica Delgado**

A consecuencia de este caso expuesto, el medio digital Ojo Público, consultó sobre el pago de garantías previo a la hospitalización en la Clínica Delgado al miembro del Comité de Ética de la red AUNA, la cual administra cinco clínicas en la ciudad de Lima. La respuesta de la persona encargada fue poco transparente y no inmediata, puesto que no dio la cara para aclarar lo sucedido. El encargado mencionó que debido a la emergencia no iba a atender las preguntas y agregó que lo haría “más adelante”.

Asimismo, el paciente Bruno, manifestó al medio de comunicación que al no poder asegurar en su momento los 25.000 soles que le pidieron para internarlo, los trabajadores de la misma Clínica Delgado le dijeron, en palabras de Bruno, lo siguiente: “de la puerta a la calle, si algo pasaba o me moría, no era su responsabilidad, y cuando me fui, al salir, me hicieron firmar un documento para dejar constancia que los libraba de responsabilidad. Por mi estado de salud, no pude leer al detalle, tampoco entregaron copia”.

#### **b. Caso Clínica San Borja**

Otro de los establecimientos privados de salud que tuvo denuncias fue la Clínica San Borja, perteneciente al grupo Sanna, forma parte del conglomerado médico que fue creado en el 2013 por el grupo Credicorp.

El medio Ojo Público, identifica al paciente como “Roberto” (44 años), quien había permanecido en el área de emergencia y de cuidados intensivos en su momento. Tras el

avance de su recuperación se emitió una factura preliminar de más de 54.000 soles de los 208.498 soles estimados por la clínica para el período del 21 de marzo al 16 de abril, estando 22 días de ellos en UCI. Si bien el paciente contaba con su póliza con Pacífico, la cual le cubre el 75%, Roberto manifestó que considera que la diferencia todavía es una “cantidad imposible de pagar”.

Asimismo, el paciente indicó que en otro reporte preliminar entregado el 14 de abril, la clínica consideró una cobertura de 90% del total facturado, teniendo que cancelar 15.973 soles de los 186.429 soles generados en el período del 21 de marzo al 10 de abril. La diferencia llevó a que se levantaran sospechas por parte de los familiares, quienes presentaron un reclamo a la clínica sin encontrar ninguna respuesta. Para el 28 de abril, fecha en la que el paciente recibió el alta médico, también obtuvo el monto de la facturación final, teniendo que pagar 62.392 soles de los 235.817 soles fijados por la atención recibida los días que estuvo en la clínica.

#### **- Respuesta de la Clínica San Borja**

Tras el caso expuesto de Roberto en el medio de comunicación, la oficina de gerencia comercial y márketing de la clínica solo indicó que sus servicios “presentan avances de cuenta en relación a los servicios que se van prestando” y que estaban aplicando las condicionales de las aseguradoras “que tenían convenio con su institución”.

#### **c. Caso Clínica San Felipe**

A través del programa América Noticias, Elizabeth Sotelo Torres denunció que la clínica le hizo firmar a su esposo, de manera obligada, un documento que permitía su alta voluntaria, luego de que ella haya denunciado los cobros excesivos y solicitara el intercambio prestacional con EsSalud. En este caso, su deuda llegaba a más de 250 mil soles (ACTB, 2020).

En el parte policial, el cual fue emitido dicho noticiero, Tello Encarnación, esposo de Elizabeth, permaneció en la unidad de cuidados intensivos, fue víctima de maltratos y amenazas que le hicieron, exigiendo que firme el alta voluntaria, a la fecha del 23 de junio. Elizabeth Sotelo, manifestó que cuando acudió a la clínica días antes para reunirse

con una representante de la clínica, nadie le comunicó que su esposo iba a ser dado de alta.

#### **- Respuesta de la Clínica San Felipe**

En este caso, la Clínica San Felipe se manifestó a través de un comunicado, en donde informó que desde que el paciente ingresó a la clínica fue tratado siguiendo los protocolos para pacientes Covid-19. “En ningún momento la atención ha sido condicionada al pago, y tampoco fue retirado de la UCI como se ha dado a entender” señaló la Clínica San Felipe.

Asimismo, señalaron lo siguiente mediante el comunicado:

“Conversamos con el paciente en presencia de su médico y vía telefónica con representantes de la clínica y SuSalud, y se le explicó que su familia había solicitado su transferencia. Ante ello, indicó que no quería ser trasladado y que él haría las coordinaciones respectivas.

El mismo día, el paciente solicitó retirarse y se le indicó que no era recomendable. Ante la insistencia, y ha pedido suyo, nos comunicamos con su hermana, y a las 6 p.m. realizaron los trámites para el alta voluntaria, documentos que firmaron el paciente y su hija. Se les explicó el tratamiento a seguir, así como los riesgos vinculados con la solicitud voluntaria.”

Finalmente la clínica detalló que el paciente regresó a emergencia junto a su esposa, ya que se confirmó que estaba estable y manifestó que no quería ser hospitalizado, por lo que se retiró que por voluntad de la clínica (ACTB, 2020).

#### **Pronunciamiento de la Asociación de Clínicas por tarifas**

Tras los testimonios y denuncias en contra de las diferentes clínicas en los medios de comunicación, la Asociación de Clínicas Particulares (ACP), se pronunció y respondió a diversos medios de comunicación lo siguiente: “las imputaciones por sus tarifas desconocen los altos costos que implican una atención calificada como catastrófica por



el costo social para la ciudadanía, que corresponde sea asumido por el Estado”. Además, señaló que tienen 500 pacientes que se mantendrían impagos por falta de reconocimiento de las IAFAS públicas (La República, 2020).

En su momento, la ACP, señaló que para el mes de junio, aún no suscribían el intercambio prestacional del SIS, debido al cambio reciente del jefe de esa institución y de las tarifas con las que se venían trabajando, que reconocían “una tarifa social de pérdida de clínicas”.

Por otro lado, a través de una entrevista en RPP, en medio de las críticas por los altos cobros a los pacientes Covid-19 en las clínicas privadas, Carlos Joo Luck de la ACP, afirmó que “hicieron un esfuerzo”. Respecto a los cobros a las personas hospitalizadas con síntomas del coronavirus, dijo lo siguiente:

“La atención para el paciente Covid-19 cuesta mucho más que las enfermedades convencionales. Si bien es cierto que 8.000 soles al día es el costo promedio para nosotros los privados, no acordamos eso. Acordamos 97.000 soles por 21 días. Si ustedes divide, estamos hablando de 4.620 soles por día, incluido todo el paquete. Entonces, sí hicimos un esfuerzo con el cobro a la mitad tratándose del SIS”.

Finalmente, Joo, remarcó que el precio mencionado puede considerarse como “social”, ya que está pensado para que pueda acceder a él la “mayoría de la población” y que 4.600 soles es una tarifa absolutamente social.

### **1.3.2 Acciones de comunicación realizadas por la competencia del Grupo San Pedro en el contexto del Covid-19**

Según el Minsa, ocho clínicas privadas suscribieron contratos individuales con el Seguro Integral de Salud (SIS) con el fin de atender a pacientes graves de covid-19 que requieran una unidad de cuidados intensivos con ventilación mecánica y que sean referidos de algún hospital público. Entre estas clínicas se encuentran: Ricardo Palma, Stella Maris, Anglo Americana, así como Vesalio, San Judas Tadeo, La Merced, Cerro Colorado y Clínica Internacional.



Asimismo, el Minsa agregó que este tipo de contratos garantizan no solo la salud sino también la transparencia, ya que todo el proceso se lleva a cabo públicamente, desde la difusión del tarifario hasta los términos de referencia, los cuales se encuentran en la página web del SIS.

Haciendo un análisis de las principales competencias directas de la Clínica San Pedro respecto a las acciones de comunicación que han empleado frente al caso Covid-19 para apoyar a la población, podemos ver las siguientes medidas:

**Medidas informativas:** Algunas clínicas han utilizado canales digitales para brindar comunicados acerca de sus funciones de atención respecto al covid-19, así como información de cuidado y prevención.

- **Clínica Internacional:**

Mediante su página web, están brindando información útil sobre ciertos servicios en relación al covid-19, como la realización de sus pruebas moleculares a través del laboratorio del Minsa. En este caso lo hacen a través de una ventana pop up que aparece automáticamente cuando el usuario entra al sitio web.

Además, en la parte inferior de esta ventana aparece un botón para acceder a un chat, en el cual, previamente registrados los datos del usuario, se habilita un espacio donde puedes conversar con un especialista sobre dudas y posibles síntomas del covid-19. Ahí mismo te detallan los horarios de atención sobre el servicio.

Por otro lado, a través de su cuenta en Facebook, publican noticias sobre los pacientes con covid-19 dados de alta, así como información especializada a sus diferentes públicos, tales como niños o embarazadas, a través de transmisiones en vivo en las que además realizan consultas para atender las inquietudes de la población.

Otra de las medidas que comunicaron en esta red social, fue la asistencia del personal médico en espacios públicos donde brindaron apoyo a poblaciones vulnerables de bajos

recursos por medios de vacuna contra la influenza y pruebas rápidas que ayudan a reforzar los cuidados preventivos contra el covid-19.

- **Clinica Ricardo Palma:**

En su sitio web encontramos una ventana con diferentes secciones, entre ellas vemos noticias sobre cuidados personales para combatir el virus, y saber cómo actuar ante esto. Además, publicaron mediante un slide animado, contenido directo y fácil de entender acerca de las medidas de prevención y recomendaciones, enfatizando su preocupación por la salud de las personas frente a esta crisis sanitaria.

También vemos notas informativas de mucha utilidad como los cuidados que deben tener los distintos públicos, entre ellos, mujeres embarazadas y personas asmáticas, así como información sobre otro tipo de problemas que trae consigo el covid-19, como temas de ansiedad y pánico, para poder llevar de una mejor manera esta época de cuarentena.

Mediante su página en facebook comunican que, con el propósito de mantener su compromiso con la salud de sus pacientes, son la primera institución de salud en Perú con medidas y protocolos certificados para la prevención y control del Covid-19. Adicionalmente publican testimonios de pacientes que vencieron el covid-19 y que estuvieron bajo su cuidado, lo presentan con mensajes que motivan a la población a tener una actitud positiva y de lucha.

Además, publican contenido informativo y preventivo como los diferentes síntomas a nivel neurológico, mediante entrevistas a especialistas que abordan diferentes situaciones en personas que puedan contraer el virus, o síntomas asociados a temas respiratorios de mayor complejidad, para los cuales un especialista señala puntos para tener en consideración.

Por otro lado, publicaron un comunicado de prensa que la institución emitió en relación a las noticias sobre posibles cobros indebidos por las pruebas de descarte del covid-19. Ahí reafirman su compromiso de brindar un servicio de salud seguro y con los más altos estándares de calidad y dan a conocer ante la opinión pública la postura que han tomado

respecto al tema de los montos cobrados por las pruebas y tarifas de los pacientes, así como las diversas medidas empleadas ante el covid-19.

- **Clínica Anglo Americana:**

Por medio de su página web publicaron un video en el ofrecen información detallada de los protocolos de seguridad que han implementado en sus sedes para que el recorrido de los pacientes sea adecuado y bio controlado.

Por otra parte, en su cuenta de facebook comunican de manera general y mediante un video, los beneficios a los que acceden los pacientes que forman parte de su programa de salud, respecto a su cobertura hospitalaria y de gastos de farmacia.

De la misma manera compartieron recomendaciones y protocolos de seguridad para llevar a cabo en el día a día y prevenir el contagio del covid-19, así como las condiciones que hacen a las personas más vulnerables al contagio del virus, como fumar y tener enfermedades tales como la diabetes o coronarias, y sugerencias para mantener un sistema inmunológico fuerte, relacionadas a una buena alimentación y a la práctica de hábitos saludables como hacer actividad física entre otros estilos de vida sanos.

Otro contenido que compartieron es acerca de un área especial exclusiva que tienen para aquellos que han contraído el virus, en el cual explican claramente las medidas que han tomado como las salas de operación separadas y las zonas para posibles pacientes covid, en las que se les da atenciones para chequeos y despistaje aislado.

Además, encontramos datos de la clínica a través de flyers informativos que invitan a los clientes a comunicarse con un número telefónico para realizar consultas y aclarar dudas sobre el virus, y sus horarios de atención.

#### **1.4. El papel de los medios de comunicación y redes sociales ante las denuncias contra las clínicas peruanas en el contexto de Covid-19**

Los medios de comunicación tradicionales y las redes sociales han tenido un rol importante respecto al problema central que enfrenta el Grupo San Pedro ya que, al igual

que las diversas clínicas, a través de estos canales se ha generado un impacto negativo en la gestión de la reputación de estas clínicas, teniendo como consecuencia la pérdida de confianza de sus principales stakeholders. Si bien el sector salud, en nuestro país, representa un sector complejo, en medio del contexto de la pandemia del coronavirus, la actitud poco empática y solidaria, como los altos cobros en el servicio de salud así como en medicamentos, entre otros, ha llevado a que el sector de las clínicas privadas haya sido duramente cuestionado por su accionar.

Las tantas denuncias y testimonios por parte de pacientes covid-19 y sus familiares a través de los medios de comunicación y redes sociales lograron tener una fuerte repercusión en la opinión pública, llevando al Gobierno a tener que intervenir en las tarifas puestas por las clínicas privadas. Es por medio de estos canales que muchas denuncias y testimonios se hacen públicos tras no tener respuestas o una comunicación esperada por parte de las clínicas, ya que muchas familias esperaban un comportamiento y servicio más solidario frente a los duros momentos que muchos de ellos estaban viviendo, tal como es el perder a un familiar y terminar con deudas muy altas en un contexto crítico a nivel mundial.

En los diferentes noticieros televisivos, diarios, programas radiales y en las páginas oficiales de Facebook de los centros de salud privados, se manifestaron desde líderes de opinión, especialistas en el tema y la población en general sobre la falta de empatía por parte del sector, mostrándose como actores “fríos y poco empáticos”, interesados en el factor económico y no el factor humano. Se pudo ver en televisión la gran variedad de casos denunciados, como uno de los más representativos que fue el de la Clínica San Pablo, que a través de un reportaje del programa Cuarto Poder, se denunció que se estaba cobrando 70.000 soles para retirar el cadáver de un familiar como pago adelantado (Gestión, 2020).

A través del diario (Gestión, 2020), Milton Vela, especialista en consultoría en Marketing de la Reputación, realiza una serie de comentarios y análisis en base a su reacción ante este caso que, según desde su perspectiva, es el más representativo respecto a la mala gestión de la reputación por parte de las clínicas. Vela recalca que la opinión pública es un stakeholder clave, que muchas veces no es tomado en cuenta debidamente. Milton

Vela parte de la única acción de comunicación realizada por parte de la Clínica San Pablo, la cual fue la emisión de un comunicado de prensa que manifestaba un mea culpa.

Para el especialista, el comunicado emitido manifestó un trato impersonal y, en sus propias palabras, “hasta inhumano”. Critica que dicho comunicado no haya sido compartido en sus redes oficiales y que solo se hayan limitado a presentarlo en medios de comunicación. Ante esto, menciona lo siguiente: “si ustedes entraban al sitio web o al Facebook oficial, verán que ahí no pasa nada. La posición de la clínica quedó para los medios, pero en su “casa digital” no se ve esa actitud”.

Asimismo, también señala la inadecuada gestión que hicieron en sus redes sociales. Respecto a este punto, dijo lo siguiente:

“Noten, abajo el último post de Facebook publicado (26 de junio), la cantidad de comentarios que son 75, pero solo uno puede verse, el resto se oculta, probablemente por ataques y quejas, teniendo como referencia las reacciones que son principalmente de enojo. Por ese motivo muchas marcas prefieren no exponerse y no lanzan un comunicado en sus redes, pero dar la cara siempre será la mejor actitud, los cambios reales y que se sostienen en el tiempo, cambiarán la percepción de la comunidad. Ojalá y se aprendiera esta lección” (Gestión, 2020).

Por otro lado, siguiendo con su reacción en base al comunicado presentado en los medios, menciona que la personalización del mensaje, en ese caso, pudo ser un complemento importante. “No hubo un vocero identificado, entiendo que la situación era muy compleja, pero al humanizar a la marca, por mucho que haya un panorama adverso en frente, se percibe un mayor nivel de compromiso”, señaló. A esto, agrega que en casos como este, es conveniente y se espera que el más alto cargo sea el que se manifiesta, más aún, en un contexto como el del Coronavirus. Para sostener lo mencionado, cita el estudio EDELMAN que fue publicado en abril del 2020 por la crisis del Coronavirus, el cual menciona que el CEO será el vocero de mayor credibilidad de la empresa y que, en casos de crisis, su compromiso tendrá mayor credibilidad que un documento.

El especialista, tras lo mencionado, cuestiona hasta qué punto se van a dar los cambios en la organización, se llega a preguntar si es que se van a dar cambios a nivel estructural.

Asimismo, agrega que del comunicado, le llamó la atención que se hable del concepto de “tarifa solidaria” para los pacientes que no cuentan con un tipo de seguro. Critica que se tuviera que llegar a hacer público los casos en televisión nacional para que las clínicas, en general, decidan tener una actitud “solidaria”, luego de casi 4 meses de haber iniciado la crisis a nivel social y económico.

Finalmente, concluye apelando a que ante un momento duro e histórico, las decisiones que se tomen a nivel país, no solo concierne al gobierno, sino también depende de las empresas y en el tiempo en que estas decisiones se tomen, ya que de esas acciones dependerá un mejor futuro para todos. “Ojalá que la actitud de la clínica San Pablo y de todo el sector que representa, vaya más allá de un comunicado y signifique un cambio de cultura corporativa”, agrega Vela (Gestión, 2020).

### 1.5. Análisis FODA del Grupo San Pedro

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiene presencia en el país desde 1990, lo que implica tener trayectoria en el sector salud.</li> <li>- Es una institución especializada en temas: cardíacos y coronarias</li> <li>- Cuenta con equipos de tecnología de punta</li> <li>- Cuenta con profesionales especializados</li> <li>- Tiene convenios en Estados Unidos y Europa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen presencia en varias regiones del país y en diferentes distritos en Lima, lo que los hace posicionarse mejor en comparación con otras clínicas, lo que les da oportunidad a seguir expandiéndose y manifestar sus cambios de mejora para seguir contando con esos clientes.</li> <li>- El tener distintas especialidades médicas, les va a permitir seguir creciendo y tener más sedes, ya que la salud tiene cada vez mayor demanda en el país.</li> <li>- Al haber tenido un gran crecimiento y relación con los inversores, eso puede atraer a más a este grupo y contar con mayor inversores en el futuro.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Están dispuestos a seguir invirtiendo en tecnología.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuvo una mala gestión de reputación</li> <li>- Mal manejo de comunicación externa</li> <li>- Recién van a instaurar una Dirección de Imagen y Comunicación.</li> <li>- Su reputación se ha visto afectada en redes sociales y en medios masivos.</li> <li>- Han sido percibidos como fríos tras el comunicado del 29 de junio</li> <li>- Se han comportado de manera poco empática ante una situación de crisis</li> <li>- No han hecho un buen uso de sus canales de comunicación ni del lenguaje</li> <li>- No han sido transparentes en sus canales de comunicación</li> <li>- No han tenido un liderazgo positivo, ya que no hubo un representante para comunicarse con los medios, usaron su comunicado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay clínicas que han actuado de manera más responsable ante la crisis, lo que puede afectar a que pierda clientes.</li> <li>- Puede demorar el proceso de recuperar su reputación, debido a que lo que hicieron llegó a los medios masivos.</li> <li>- A consecuencia de cómo manejaron la comunicación en redes sociales, va</li> </ul>

### 1.6. Casos similares

Para la elaboración de este trabajo, se ha tomado en cuenta diversos materiales como webinars, que por medio de especialistas en el tema, se abordan acciones y estrategias de comunicación y salud ante una crisis sanitaria como en la que nos encontramos; videoconferencias, sobre temas claves de comunicación, gestión de la reputación y manejo de crisis; además de artículos en revistas digitales y artículos de investigación.

Estos recursos son de suma importancia, ya que se planterán y desarrollarán acciones estratégicas de comunicación ante una crisis sanitaria, centrado en la reputación e imagen de la organización, la cual tiene gran interacción con poblaciones vulnerables y otros actores claves.

### **Webinar: “Competencias Básicas de la Comunicación en Salud ante una Crisis Sanitaria”**

Este webinar se divide en cinco sesiones de las cuales hemos elegido tres, ya que abordan directamente el tema de la comunicación en salud ante crisis e imagen y reputación, que son los temas que nos interesa para la realización del plan.

En la primera parte, el doctor Jorge Eugenio Valdez García, decano de la Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud Tecsalud y Vicepresidente de la Asociación Mexicana de Facultades y Escuelas de Medicina (AMFEM), expone diversas acciones, conceptos, estrategias y aprendizajes como Director de Planeación y Desarrollo del Sector salud durante la H1N1, una de las pandemias ocurridas años atrás. Una de las principales enseñanzas que le dejó aquella pandemia fue que lo principal que se tiene que hacer es “unir esfuerzos, prepararse, actuar rápido con decisión y que se puede ser un gran difusor de comunicación correcta en el momento adecuado”.

Es muy importante desarrollar **competencias en el sector salud**, como el dominio de la atención médica general, brindando calidad en la atención y seguridad del paciente, gestionar los recursos, planificar acciones comunitarias en salud, promocionar la salud individual y familiar, y manejar una buena comunicación con los pacientes (García, 2020).

Asimismo, recalca que ante un contexto de crisis como el Covid-19, se puede dar **oportunidad para desarrollar y aprender nuevas competencias** a nivel individual, interpersonal, organizacional y sistemático. A nivel individual, mencionó que se tiene que potenciar el pensamiento crítico, el autocuidado, la resiliencia y la investigación sobre el coronavirus. A nivel interpersonal, se tiene que trabajar en la comunicación y colaboración a centrándonos en la solidaridad y profesionalismo. A nivel organizacional, tratar la prevención en una pandemia, impulsar la educación para la salud y la atención



al paciente a distancia. Por último, a nivel sistemático, basarnos en el liderazgo e innovación.

Relacionado al **concepto de liderazgo**, señaló (García, 2020) que “el liderazgo implica aprender a moldear el futuro, se tiene que dejar de ser víctimas de las circunstancias y crear nuevas realidades como profesionales”. Para (García, 2020) hay tres aspectos que componen un liderazgo, los cuales son: a) velar por lo esencial y las necesidades institucionales, b) establecer dirección, generar alineamiento, construir y mantener el compromiso y c) establecer una cultura de colaboración.

Se profundizó en el último aspecto mencionado, debido a que otro concepto muy importante ante una crisis sanitaria como la del Covid-19 es el de la colaboración. Debido a ello, a través de este webinar, aborda “**aspectos para la dirección, alineamiento y compromiso” los que parten de la colaboración**. Menciona que se tiene que dirigir, estar alineados y comprometidos (García, 2020). Esto se lleva a cabo a través de siete premisas:

- Energía humana
- Cuidado del paciente, calidad y seguridad
- Capacidades
- Administrador de recursos
- Talento
- Sin límites
- Manejo de complejidad y cambio

Asimismo, Valdez García, menciona la **importancia de ser un buen comunicador**, ya que durante las emergencias de salud pública, las personas necesitan saber a qué riesgos sanitarios se enfrentan y qué medidas pueden adoptar para proteger su salud y sus vidas.

Una de las **acciones a nivel comunicacional** es el facilitar rápida y frecuentemente información precisa en un idioma que la comunidad entienda y que resulte familiar y genere confianza. Otro de las acciones es realizar una **comunicación de riesgos eficaz** para que las poblaciones vulnerables entiendan y adopten medidas de prevención.

En relación a una comunicación de riesgos eficaz, señaló que esta permite a las autoridades y expertos escuchar y atender las preocupaciones y necesidades de la población, lo que, a su vez, contribuirá a que los consejos que se emitan sean pertinentes, fidedignos y aceptables.

(García, 2020) , brinda una **definición de lo que es una comunicación de riesgos**, el especialista señala que es: “ el intercambio, en tiempo real de información, consejos entre los líderes comunitarios, los funcionarios públicos y las personas en situación de riesgo; la comunicación de riesgos forma parte integrante de toda respuesta de emergencia. También brinda que esta involucra la **mezcla de diferentes estrategias comunicacionales**:

1. Ser primeros
2. Hacer lo correcto - ser correcto
3. Ser creíbles (confianza)
4. Expresar empatía
5. Mover a la acción
6. Ser respetuoso

La segunda sesión del webinar empleada como referencia sobre la comunicación ante una crisis sanitaria fue la expuesta por Ismael Piedra Noriega, quien es Director del Centro de Evaluación de la Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud. Piedra Noriega ahonda en las competencias de la comunicación en estos contextos. (Noriega, 2020), señala que mediante la información estratégicamente diseñada para educación en salud se pueden romper barreras sociales, culturales y generacionales. Además, resalta la necesidad de ganar la confianza por parte de los públicos que siguen, observan y leen los contenidos que se generan.

(Noriega, 2020) , Menciona que lo que necesitan saber las personas ante una crisis internacional es saber qué está pasando, qué esperar y las recomendaciones a nivel personal, familiar y comunitario. Hace hincapié en la importancia de dialogar con los públicos, ya que de esa forma se va a saber sobre las inquietudes y sobre lo que quisieran saber para que la organización pueda generar contenido o información.

Menciona también la importancia del rol un portavoz o líder, pues a las personas les gusta identificar y reconocer a los líderes de salud bajo actitudes de honestidad, intención genuina de ayudar y competencia profesional (Noriega, 2020). Debido a ello, se les recomienda lo siguiente:

- Estar alineados y coordinados con las autoridades nacionales e internacionales
- No entrar en desacuerdos
- Diseñar contenido para todos los públicos
- Participar de alguna manera en el incidente que está comunicando

Por último, en cuanto a los mensajes, (Noriega, 2020), comenta que las características de un buen mensaje en contextos de crisis posee:

- Un lenguaje sencillo
- Transmite empatía, respeta a los ciudadanos, aliados y autoridades
- Aborda la preocupación de las personas
- Reconoce cuando hay incertidumbre o falta de información
- Recomienda acciones de protección o autocuidado

La tercera sesión que se ha tomado como referencia ha sido la dictada por Melissa Hinojosa quien es Directora de Marketing y Comunicación de TecSalud. La especialista aborda **cuatro pilares de estrategia de comunicación enfocada en la comunidad ante una crisis de salud**, basándose en la **confianza y liderazgo**. Los cuatro pilares que señala son:

1. Determinación: proveer información relevante y útil
2. Oportunidad: la información que se necesita cuando se necesita
3. Transparencia: las cosas como son, sin especular, ni exagerar u ocultar
4. Empatía: hablar desde el sentimiento de nuestros públicos

(Hinojosa, 2020), da a conocer las acciones que emplearon desde el Comité de Comunicación en TecSalud:

- Asegurar que la comunicación institucional que se hace tanto a públicos internos como externos sea redactada de la manera adecuada, informando las decisiones y acciones de manera clara y precisa. Se tiene que designar voceros.
- Estar monitoreando constantemente las redes sociales y medios de información respecto al tema y las reacciones y preocupaciones de nuestra comunidad.
- Atender las situaciones de crisis que se presenten desde el punto de vista de la comunicación.

Por último, cierra la sesión abordando **factores importantes a cuidar en una crisis de salud, basado en lo recomendado por la Organización Mundial de la Salud (OMS):**

- Coordinación con las autoridades y aliados (mantener comunicaciones a nivel local y general para estar alineados, informando y educando a la comunidad).
- Escucha y maneja rumores (Es clave. Primero, acción reactiva, se debe de dar una aclaración o postura sobre el mismo canal en que se está recibiendo. Por otro, las acciones proactivas, si se genera rumor o desinformación, generamos piezas y materiales Q&A).
- Involucramiento de la comunidad, especialmente de los afectados (acercamiento con la comunidad, ante información sensible o quejas, lo primero que se hace: se busca una línea de contacto personal, se llega a la persona afectada y deben resolverlo lo más rápido posible y de manera personal)
- Manejo de sistemas de comunicación externos e internos integrados (ser consistentes en la comunicación, se tiene que desarrollar una comunicación clara interna y externa. Seamos consistentes en lo que salimos a decir y que todos los voceros estén alineados, que se sienta la contundencia en lo que se dice.

### **Videoconferencia sobre Gestión de la reputación y manejo de crisis**

En esta videoconferencia, Luis Fernando Parra Martínez, Consultor experto en Gestión de Reputación, aborda la definición de la reputación, señalándola como “el reconocimiento que los grupos de interés hacen de una organización por su buen comportamiento y cumplimiento de sus compromisos (Martínez, 2020). También menciona la importancia de trabajarla adecuadamente, puesto que legitima decisiones, facilita el acceso a mercados, aumenta el valor de las empresas, fideliza el talento

humano, es soporte contra las crisis, genera una valoración de gestión y genera capacidad de nuevas alianzas o acuerdos.

### **Artículo de investigación “Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19”**

En el artículo “Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19” (Xifra, 2020), se aborda a través de la investigación y ensayo, teoría, experiencia y casos de estudios realizados por especialistas de la comunicación, cómo afecta y condiciona la pandemia del Covid-19 la práctica de la comunicación corporativa en general, centrándose en las relaciones públicas, comunicación interna, responsabilidad social corporativa (RSC), liderazgo y estrategias comunicacionales.

Sobre la importancia de asumir la reputación en las organizaciones, se hace hincapié en que esta conforma un riesgo y que se debe gestionar con técnicas y herramientas de las relaciones públicas, señala que lo que ha puesto en manifiesto la crisis de la pandemia ha sido la importancia de gestionar las relaciones de confianza con los públicos. Señala que “el concepto de reputación es inherente al de la comunicación”, (Xifra, 2020), incluye un caso relacionado al ámbito de la comunicación sanitaria para ejemplificar lo que acontece este año en la sociedad tras la presencia de la pandemia. Menciona lo ocurrido en 2014 en dos hospitales estadounidenses: Emory University Hospital y Texas Health Presbyterian Hospital. Ambas instituciones enfrentaron desafíos e incertidumbres relacionados al tratamiento de pacientes afectados por el Ébola, teniendo resultados diferentes. Los resultados manifestaron que en tiempos de epidemias o pandemias tal como el ébola en su momento, o ahora con el coronavirus, se debe realizar un constante monitoreo del entorno corporativo para abordar con rapidez cualquier riesgo potencial, en un esfuerzo para prevenir o “aliviar” una crisis de esta magnitud. Además, este caso sugiere que los responsables de comunicación sanitaria, ya sea en el sector privado o público, respondan rápidamente con información veraz y precisa para tres fines: mantener la credibilidad, tranquilizar a los públicos y reducir la ansiedad sobre el riesgo para la salud.

En el artículo también (Xifra, 2020), habla sobre el impacto de la crisis del Covid-19 sobre la comunicación interna, explica que la crisis sanitaria, tal como la que vivimos,

puede generar crisis de confianza si no se cumplen las expectativas de los públicos. Debido a ello, el rumbo económico y social de la crisis afectará de modo directo a la reputación corporativa en base a cómo se actúe respecto a la comunicación interna.

Además, a través de la investigación, resalta que la opinión pública exige un compromiso social a las empresas, la cual está ligada a la responsabilidad social corporativa (RSC) y establece la gestión de la comunicación interna para ser una cuestión de RSC.

Por otro lado, acerca del liderazgo corporativo, se menciona que debe de gestionar la comunicación interna con transparencia, claridad, calma y empatía, debido a que el Covid-19 o crisis sanitarias generan “tiempos de miedo” (Xifra, 2020). No se debe comunicar de cualquier manera, sino las organizaciones deben centrarse en comunicar con emoción, compasión y con hechos.

Sobre los medios de comunicación preferidos para que las marcas comuniquen sobre el virus, menciona que se encuentran los medios tradicionales como TV, radio y prensa escrita, seguido por los correos electrónicos, sitio web de la organización o marca y Facebook. Asimismo, se agrega que los medios tradicionales siguen siendo los que generan mayor credibilidad y confianza más inmediatos (Xifra, 2020).

Por último, a modo general, se propone como idea final del artículo, que “las crisis se resuelven recobrando y restableciendo la confianza” (Xifra, 2020).

### **Revista digital sobre Crisis reputacional**

A través del artículo por Hugo Santoramita “La pesada cruz de la crisis reputacional” (Revista Pauta, 2017), se aborda el impacto de una crisis reputacional tal como la que experimentó Odebrecht, que si bien no está dentro del sector salud, la hemos tomado en cuenta debido que se parte de lo ocurrido para dar lugar a análisis y comentarios de diversos especialistas que aboran el concepto de reputación entre otros de gran relevancia para el plan a desarrollar.

Hugo Santomita (2017), menciona factores que pueden hacer que una organización pase de ser la más querida a la más odiada. Dentro de estos factores están una mala decisión,

comentario desafortunado, mala atención a un cliente, poca transparencia y corrupción. Las consecuencias de una crisis de reputación se dio con la empresa brasileña Odebrecht, ya que se vio resquebrajada su credibilidad luego de los sonados escándalos de corrupción a nivel internacional.

El director de Comunicación Estratégica de Stratego, Gustavo Manrique, comenta lo siguiente: “en una crisis se pone en juego la imagen y reputación de la empresa. Por ello, es clave una efectiva gestión de crisis y la posterior recuperación de los negocios”. Manrique, también identifica que en las empresas latinoamericanas hay una falta de planificación y gestión de riesgos, por lo que la gerencia de crisis se lleva de modo improvisado.

No obstante, para Juan Carlos Roldán, quien es socio de Pizzolante Comunicación + Estrategia, se ha logrado una segunda oportunidad ante una crisis empresarial, señala que “se requiere que la estrategia de comunicación sea el reflejo de una auténtica estrategia empresarial, con la aparición de nuevos liderazgos, que den la cara públicamente, asuman la responsabilidad y encabecen el proceso de reconstrucción”. Según Roldán, hay tres pilares que sustentan la estrategia: tomar responsabilidad ante el surgimiento de una crisis, comportarse en forma transparente y abierta en el presente y futuro, y exhibir prácticas y comportamientos de negocios éticos”. Además, agrega que es posible la reconstrucción de la confianza perdida, pero por medio de una estrategia sincera y sin maquillajes.

Roldán afirma que lo primero que hay que hacer ante una crisis de reputación es contar la verdad, decir lo que pasó, cuales fueron las causas o razones para las acciones cuestionadas. Asimismo, otra segunda recomendación y, a la vez la más compleja, es hacer que los más altos voceros de la empresa den la cara públicamente y reconocer la falta que la empresa tuvo para lograr comunicar de forma convincente.

Por su parte, el socio y director de Llorente y Cuenca, Javier Rosado sostiene que la construcción de la reputación se construye mediante la percepción que la gente tiene sobre el desempeño de sus productos o servicios. “Vivimos en la época de la ética y no de la estética. No importa lo que digamos, ni qué políticas de RSE tengamos si, en realidad, no vivimos ni actuamos en función de los valores que promulgamos” agregó.

## **1.7. Información sobre la empresa**

### **1.7.1 Historia**

El Centro Médico Hospitalario San Pedro nace en 1990 como iniciativa de un grupo de médicos para formar una institución especializada en temas cardíacos y coronarios. Sin embargo, no se dejaron de lado las distintas especialidades médicas.

Con muy buena visión de futuro, desde sus inicios la clínica invirtió en equipos de tecnología de punta, especialización de sus profesionales y convenios con clínicas en Estados Unidos y Europa. De este modo, llegó rápidamente a convertirse en la clínica con mayor reputación de la ciudad, atrayendo pacientes de toda la región de América del Sur.

En estos 30 años, la clínica ha pasado de ser una institución de 4 pisos con 40 consultorios y 50 camas a convertirse en un Centro Médico Hospitalario con 9 sedes, 4 de las cuales están ubicadas en Lima en los distritos de Surco, San Isidro, Los Olivos y San Miguel, y 5 en provincias, en Arequipa, Chiclayo, Trujillo, Ica y Huaraz. Cuenta con más de 50 especialidades médicas, 600 consultorios y más de 1000 camas donde atiende un staff médico de alrededor de 850 doctores, enfermeras y técnicos de primer nivel, conocido como Grupo San Pedro.

En el año 2003 fundaron el Instituto Tecnológico de Salud San Pedro, dedicado a la capacitación en carreras técnicas de salud y negocio vinculados a la salud.

Datos Generales:

- Cuentan con 9 sedes (4 en Lima y 5 en provincia)
- Tienen más de 50 especialidades
- Poseen 600 consultorios
- Disponen de 1000 camas
- Cuentan con un aproximado de 850 profesionales médicos (doctores, enfermeras y técnicos de primer nivel)



Marca empleadora:

- Especializada en temas cardíacos y coronarios.
- Disponen de equipos médicos de tecnología de punta e instalaciones de primera.
- Tienen el mejor staff médico con profesionales especializados.
- Poseen la mayor reputación de la ciudad dentro del rubro.
- Cuentan con los mejores convenios de atención médica con aseguradoras nacionales e internacionales.
- Tienen las mejores tarifas de atenciones y sistemas preferenciales de pólizas internacionales.
- Con presencia de modernas mini clínicas en el sector minero y empresarial al interior del país.

### **1.7.2. Principios culturales**

El Centro Médico Hospitalario San Pedro, en palabras de su propio fundador, se ha basado en una cultura de servicio fuertemente instalada entre sus colaboradores, personal médico y staff técnico que se basa en su Misión, Propósito y Valores:

Misión: Ser la clínica preferida de sus pacientes por la calidad del servicio, atención médica y compromiso de su personal.

Propósito: Ser el mejor Centro Médico Hospitalario de la región, manteniendo el mejor staff médico, con instalaciones de primera y poniendo los recursos que la tecnología de punta permite al servicio de sus pacientes.

Valores:

- Respeto
- Trabajo en equipo
- Profesionalismo
- Calidad de servicio
- Tarifas justas

### 1.7.3. La comunicación en el Grupo San Pedro

El grupo San Pedro ha visto conveniente la creación de una Dirección de Imagen y Comunicación, que tenga reporte directo a la Dirección General de la organización.

De esta nueva dirección, dependerá la Unidad de Relaciones Públicas, que anteriormente era Dirección de Relaciones Públicas. Esta nueva Dirección trabajará como unidad centralizada que prestará apoyo a todas las clínicas de la red y al Instituto Tecnológico.

Además, la organización contaba con un área de marketing donde se realizaba la creación, lanzamiento y el seguimiento comercial y publicitario a los diferentes productos y programas que tienen las diferentes sedes, y se gestionaba la marca y el manejo de las redes sociales. Esta área reportaba a la Dirección de Administración y Finanzas. Además, la organización también contaba con la Dirección de R.R.H.H., dentro de la cual se encontraba la unidad de Comunicación Interna.

Como organización contaban con un comité de Comunicación conformado por la Dirección de Relaciones Públicas, y las áreas de Marketing y Comunicación Interna. El vocero oficial de la organización era el Director de Relaciones Públicas, según su Manual de Crisis.

Tras la crisis del covid-19, el Grupo San Pedro tuvo denuncias presentadas por la prensa, sobre los excesos cometidos en los cobros de sus tarifas, el uso de equipamientos y precios de medicamentos. Estas denuncias hicieron eco con gran fuerza en redes sociales, en las que los familiares de los pacientes internados en las clínicas de la red del Grupo San Pedro reclamaron por estos cobros irregulares. Ante esta serie de denuncias, el Grupo San Pedro emitió un comunicado, el cual solo fue enviado a los medios de comunicación haciendo un mea culpa indicando lo siguiente:

*“La pandemia ha desnudado una serie de errores que existen en el sector de la salud privada en el marco de la emergencia sanitaria. En este sentido, las clínicas del CMH San Pedro hacemos un mea culpa y estamos tomando las siguientes medidas, que no serán las únicas:*

- ***Precios de medicinas:*** *se ha dispuesto una tarifa solidaria a la relación de medicamentos relacionados con el tratamiento COVID-19 para los pacientes que no cuenten con ningún tipo de seguro, que será publicada*

*en nuestras páginas web.*

- **Deudas de los pacientes afiliados al SIS o EsSalud:** se procederá a devolver los montos que hubieran sido pagados por los pacientes atendidos en la Unidad de Cuidados Intensivos (UCI) por encima de la cifra acordada con dichas aseguradoras (S/ 55,000 + IGV) • **Pacientes sin cobertura de seguro:** a todos los pacientes que se hayan atendido en nuestra institución y que no contaban con ningún tipo de seguro se está procediendo a condonarles todas sus deudas y hemos creado una tarifa solidaria integral que incluye todos los servicios, sean ambulatorios, de emergencias, hospitalarios o de UCI para eventualidades médicas relacionadas con el COVID-19.
- **Pacientes afiliados:** se les exonera de deducibles y copagos, cubriendo hasta el 100 % de lo establecido en su plan de salud.

*A la fecha, el esfuerzo de nuestro equipo médico, asistencial y administrativo ha logrado salvar las vidas de 1437 peruanos con COVID-19 y mantenemos el compromiso de trabajar por la salud de nuestros pacientes, avalados por los estándares de nuestros partners internacionales.*

*Como reflexión, la experiencia nos ha demostrado que las actuales políticas institucionales que se han estado implementando en el ámbito de la salud tienen que cambiar radicalmente. Desde el Grupo San Pedro, haremos todo lo que esté a nuestro alcance para impulsar las reformas que sean necesarias. Tenemos que mejorar.*

*Lima, 29 de junio de 2020”*

Este comunicado fue solo remitido a los medios de comunicación (prensa, radio, TV) y no fue publicado en sus redes sociales (Facebook e Instagram). A opinión de los especialistas, el mensaje fue frío y poco empático. Además, durante este periodo en sus redes sociales, las clínicas no dejaron ver los comentarios que sus seguidores colocaban en sus muros, ocultando así posibles denuncias. Cabe resaltar que durante esta crisis la organización no presentó un vocero oficial.

Frente a la reacción del Grupo San Pedro respecto a la comunicación y gestión de la reputación, podemos ver que no han tomado en cuenta la opinión pública con la importancia debida, ya que no solo deja descontentos a los pacientes y sus familiares, sino a la sociedad como tal.

En cuanto al comunicado, era necesario hacer un mea culpa, pero no bastaba con decirlo, sino profundizar en el trato con el público, mostrándose más humanos frente a los errores que cometieron, identificándolos y explicando que se van a revertir, haciendo hincapié de que son conscientes del contexto de crisis en el que se encuentra el país, de lo que está viviendo el entorno y por ende, sus pacientes.

Asimismo, este comunicado no debió ser compartido solo en los medios, ya que tienen otros espacios como sus redes sociales y página web, y los debieron aprovechar para mostrar su posición de preocupación y reivindicación ante el problema. En cambio, ellos optaron por ocultar los comentarios del público, escondiendo las quejas y denuncias, cuando lo ideal hubiera sido dar la cara para reflejar un verdadero compromiso de responsabilidad y cambio. Por todo esto, podemos observar que la forma en la que se manifestaron y como manejaron su comunicación fue errónea, sobre todo por carecer de empatía y actitud solidaria, que es lo más necesario en problemáticas como esta.

La crisis sanitaria causada por el covid-19, el mal proceder del Grupo San Pedro en cuanto a las tarifas por sus servicios a los pacientes que contrajeron el virus, y las denuncias por estos excesos, han traído consigo que la reputación e imagen de esta organización se vea perjudicada. Frente a esta situación, podemos reflexionar acerca de algunos puntos que giran en torno al lado humano, y es que el trato que se dio ha carecido de empatía, y esto proyecta una posición inhumana, pues se trata de una de las más grandes crisis a nivel nacional y mundial, tanto a nivel de salud, social y económico, por lo cual, lo más apropiado era ser más sensible y mostrar solidaridad y servicio desde su labor como organización de salud.

Como consecuencia, hemos visto conveniente la creación de una Dirección de Imagen y Comunicación, ya que las áreas que tenían para estas funciones no estaban bajo un mando que integre sus actividades, determine un propósito en común, y que además promueva una cultura compartida a nivel institucional. Asimismo, vemos necesaria la

reestructuración de la cultura en la que se debe basar este Centro Médico para llevar a cabo sus actividades, ya que esto implica una transformación desde la alta dirección hasta los colaboradores de las distintas sedes, así como el Instituto Tecnológico.

### **1.8. Identidad visual del Grupo San Pedro**

Para la realización de piezas gráficas de comunicación coherentes a la propuesta estratégica y objetivos de la organización frente a la pérdida de la reputación tras la crisis sanitaria del Covid-19, es necesario partir de una identidad visual y los elementos que la componen, como los colores característicos de la organización, el imago tipo o el logotipo, la tipografía y otros elementos que suelen estar presentes visualmente en los diversos mensajes y publicaciones.

Por esta razón, ya que el caso del Grupo San Pedro está basado en una situación hipotética, no existe una identidad visual de la cual podamos partir para la creación de las piezas gráficas de comunicación que utilizaremos y que son necesarias para llevar a cabo las acciones a realizarse como parte de nuestro plan.

Habiendo mencionado lo anterior, partimos de la siguiente identidad visual representada por la paleta de colores e imago tipo de la institución creados por nosotras, los cuales estarán presentes en las piezas comunicacionales propuestas como parte del plan de comunicación externa que hemos realizado.

#### **- Imago tipo**

Este signo gráfico que identifica al Grupo San Pedro, así como los valores y esfuerzos en relación a esta organización, está compuesta por el logotipo y el isotipo. El logotipo hace alusión al nombre general de la organización, que es “Grupo San Pedro”, y que puede variar según sus funciones de un modo más específico, ya sea como clínica o como instituto médico, pero guardando el mismo diseño tipográfico, que está basado en líneas curvas, las cuales están asociadas a sentimientos de tranquilidad, que es lo que se espera experimentar en un centro de salud. Además, al ser legible y no tan elaborado, se refuerza la percepción y sentimiento que se desea transmitir.

Por otro lado, el isotipo está representado por una figura que remite al espectador a la suma de esfuerzos de la organización, los cuales giran entorno al paciente y los valores que siempre han deseado tener como base para el servicio que brindan.

- **Paleta de colores**

El Grupo San Pedro tiene en cuenta para su identidad visual a nivel gráfico el color azul como principal color, el cual provoca en la sociedad una sensación de conocimiento, seguridad y confianza, y en el entorno médico donde se presentan diversas situaciones de preocupación y tensión, el azul es una manera de mostrar capacidad y transmitir tranquilidad. Este color varía en diferentes tonalidades, desde un azul oscuro hasta unos más claros, e incluyendo además, tonos verdes asociados con la buena salud y la vida, los cuales complementan estos valores de calma, optimismo y tranquilidad.

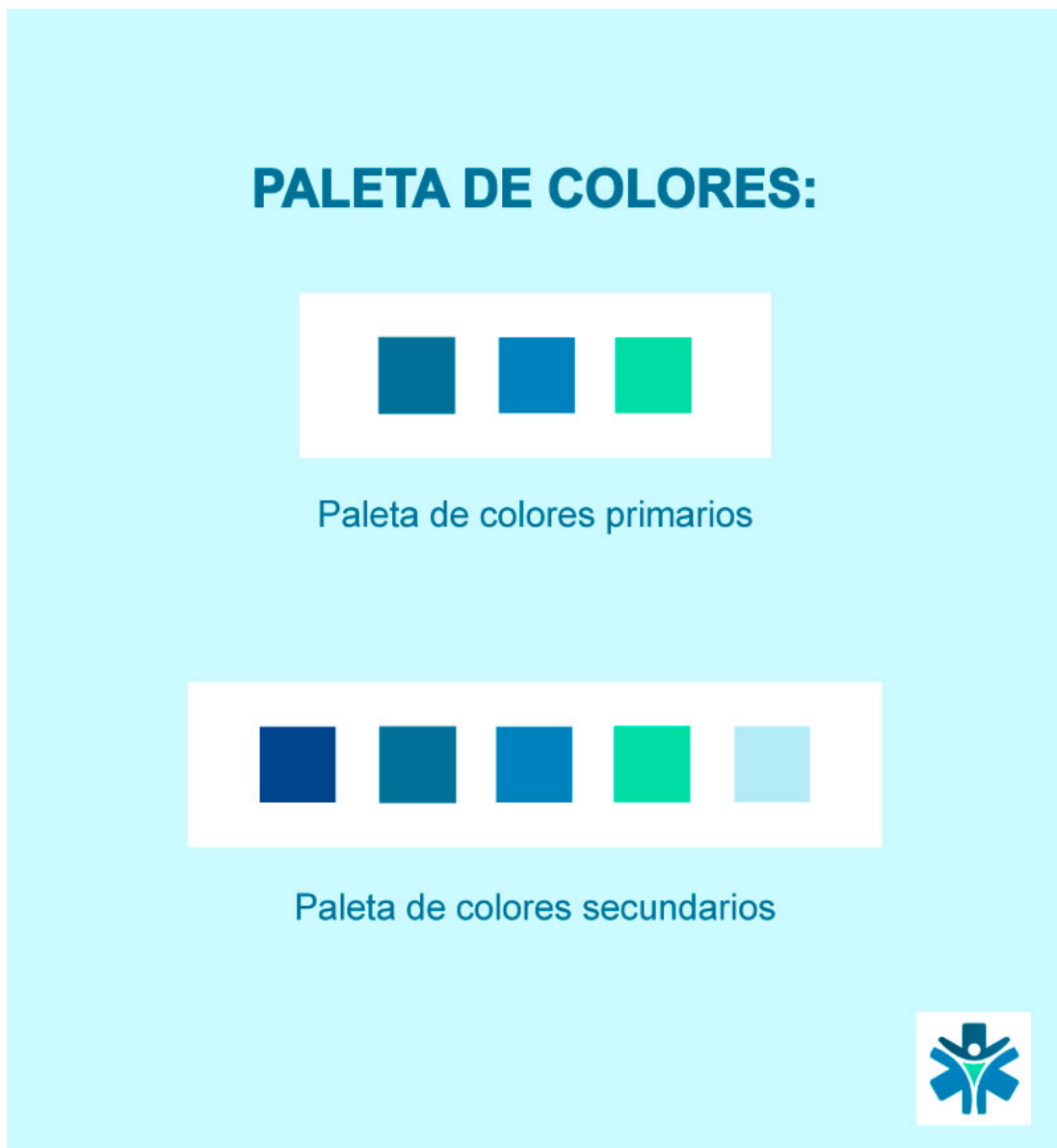
Asumiendo estos elementos como parte de la identidad visual establecida por el Grupo San Pedro, podremos ver que tanto el imago tipo como los colores mencionados estarán presentes en las distintas piezas que forman parte de nuestro plan estratégico; es decir, que partiremos de esta identidad visual para la creación y propuesta de la identidad del plan estratégico y las piezas de comunicación en relación a él.

**Figura 5:**  
**Imagotipo - Logotipo e Isotipo del Grupo San Pedro**



Fuente: Elaboración propia

**Figura 6:**  
**Paleta de Colores de la Identidad visual del Grupo San Pedro**



Fuente: Elaboración propia



## 1.9. Grupos de interés

### Grupos de interés ante la situación del Covid-19:

Los grupos de interés, tanto a nivel interno y externo a la organización, han sido tomados en cuenta, considerando el impacto que tienen dentro del plan de comunicación a desarrollarse. Estos grupos influyen en los cambios que se vaya a dar en la institución, al momento de redefinir objetivos, políticas, acciones y estrategias ante la crisis del Covid-19.

<b>Grupos de interés:</b>	<b>Importancia de sus acciones ante el Covid-19</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Profesionales en salud y empleados:</b></li><li>- <b>Dirección General: administrativos y financiero</b></li><li>- <b>Dirección Médica: doctores y especialistas técnicos.</b></li></ul>	<p>Este grupo de interés está conformado por todos los profesionales de salud y colaboradores en general, quienes desarrollan su labor dentro de las diversas sedes, tanto a nivel asistencial como de gestión y servicio. Debido al covid-19 este grupo deberá informarse, capacitarse e implementar las acciones correspondientes en sus actividades al interior de la organización ante las medidas tomadas por el Grupo San Pedro que comunicaron el 29 de junio. Además, constituyen la fuerza laboral para que se ofrezcan los servicios y productos debidamente alineados a la cultura, valores y propósitos del centro.</p> <p>Este grupo se divide en dos niveles. Por lado se tiene la Dirección general, conformada por el personal administrativos y financiero, la cual incluye la atención al cliente y RRHH. Por otro lado, se cuenta con la Dirección Médica, conformada por los doctores y especialistas técnicos.</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Personal del instituto</b></li></ul>	<p>El personal del instituto conformado por la plana docente, administrativa y de servicio, tendrán que actualizarse sobre los cambios que se proponen desde la directiva del centro hospitalario para ofrecer a la comunidad el mejor servicio, tomando en cuenta las medidas establecidas en cuanto al</p>

	sector educativo y de la salud durante la pandemia. Deberán trabajar e implementar desde la institución educativa los cambios que se den a nivel comunicacional como el tema de la cultura, imagen e identidad del centro hospitalario, para que estos factores estén integrandos a nivel institucional y, a su vez, impartirlos en la formación de los estudiantes.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estudiantes del instituto</b></li> </ul>	Los estudiantes del instituto médico, además de recibir los conocimientos teóricos y prácticos, van a ser formados en base a la cultura del Centro Medico Hospitalario, recibiendo los valores y adoptando conocimientos sobre cómo enfrentar las diferentes problemáticas futuras del sector salud como especialistas en el rubro. Ellos juegan un papel importante respecto a la imagen y reputación de la institución, ya que son portavoces ante la sociedad de lo que se practica, vive y comunica en ella.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Directivos</b></li> </ul>	Ante las medidas tomadas en el sector salud a nivel mundial, los directivos tendrán que dirigir, implementar y gestionar de manera adecuada y estratégica las acciones con sus equipos. Esto debe realizarse en cada una de las sedes a nivel nacional que componen la red del centro hospitalario así como el instituto médico.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inversionistas</b></li> </ul>	En el Grupo San Pedro, los inversionistas cumplen un rol importante, ya que a través de los aportes que han realizado se ha podido lograr el crecimiento de la organización; asimismo, este grupo ha visto redituarse sus inversiones de manera rápida, debido al crecimiento de la atención médica especializada en el país. Ante la situación de la pandemia, a partir de los efectos en el sector económico y de salud, tanto a nivel nacional como internacional, los accionistas van a estar atentos a los cambios, medidas y nuevas políticas que

	<p>se tomen y que no afecten su rentabilidad. El Grupo San Pedro deberá trabajar en seguir manteniendo una buena relación que genere confianza y a la vez una buena reputación con este grupo de interés, para seguir contando con su aporte e impulsar el crecimiento del CMH.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Proveedores</b></li> </ul>	<p>La relación que tengamos con los proveedores ante esta crisis sanitaria es de vital importancia, ya que el contexto implica una mayor demanda del servicio del Centro Médico Hospitalario, y por tanto, de estos proveedores de productos sanitarios y no sanitarios (servicios de transporte prestaciones de terapias, mantenimiento, limpieza, vigilancia, entre otros).</p> <p>Por esta razón, es necesario que nuestros proveedores cuenten con todo lo necesario en cuanto a instrumentos y calidad, ya que son un aspecto imprescindible para que los especialistas de salud lleven a cabo de manera exitosa los procedimientos para la atención y control de cada paciente.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Clientes</b></li> </ul>	<p>La calidad de servicio, relación y comunicación que se tenga con los clientes influirá en la imagen y reputación de la organización ante la sociedad. Además, son el principal indicador del funcionamiento y labor del centro hospitalario. Dentro del contexto del covid-19, el servicio, atención y la información que se les ha dado a los clientes ante esta situación de crisis ha afectado la percepción que estos tienen sobre la organización. Es importante trabajar en la recuperación de la confianza para que sigan eligiendo al CMH para atenderse, ya que influyen en la viabilidad.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Empresas prestadoras de salud</b></li> </ul>	<p>Estas entidades prestadoras de salud, las cuales pueden ser empresas públicas o privadas proveen una cobertura adicional a la cobertura PEAS de EsSalud. Este público, conforma un grupo de interés, debido a que son encargadas</p>

	<p>de promover la afiliación al sistema de salud en todo el territorio nacional, funcionando como intermediarias entre el Centro Médico Hospitalario y el seguro médico que cubre a los pacientes y gestionan los beneficios que estos implican.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Asociación de clínicas</b></li> </ul>	<p>La Asociación de Clínicas fue la que se encargó de dialogar acerca de las medidas promovidas por el gobierno, a través de esta asociación, se realizó el acuerdo para implementarse los cambios señalados por parte del sector privado de salud del país. Este grupo de interés es el representante del sector privado de salud ante cualquier cambio o decisión por parte de autoridades superiores tales como el gobierno, como se ha dado en esta contexto de crisis sanitaria.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medios de comunicación y opinión pública.</b></li> </ul>	<p>Los medios de comunicación han tenido un alto impacto en la imagen y reputación de las clínicas dentro del contexto del Covid-19, ya que han visibilizado y comunicado las prácticas, ya sean buenas o malas, de las organizaciones. Han dado a conocer los diferentes casos que se han dado al interior de las clínicas de manera mediática, debido a ello, la comunicación con los medios es clave ante una situación de mala reputación. Además, ante situación de crisis sanitaria, el CMH, como institución de salud, debe mantener informada a la población mediante estos medios masivos.</p> <p>Asimismo, se ha incluido a la opinión pública en este aspecto, ya que conforman un conjunto de comentarios y percepciones por parte de la sociedad, generados en base a lo que se comunica en los medios de comunicación, a nivel online y offline.</p> <p>Debido a ello, hemos mencionado a la opinión pública junto con el stakeholder medios comunicación, pues lo que se</p>

	<p>comunica en estos medios, repercute en la reputación e imagen que se tenga de la institución.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sociedad:</b></li> <li>- <b>Comunidad</b></li> </ul>	<p>La sociedad juega uno de los roles más importantes, puesto que su opinión sobre cómo perciben o cómo se sienten frente al servicio o atención de una entidad, en nuestro caso, de las clínicas San Pedro, es determinante para la reputación e imagen de la organización. Por ello, este grupo tiene una gran influencia para el propósito de revertir la mala reputación, ya que puede afectar en la opinión y comportamiento de un cliente o potencial cliente. Es necesario manifestarle de manera clara nuestro compromiso como profesionales que tienen como prioridad el lado humano, la empatía y solidaridad ante esta situación de crisis.</p> <p>En este grupo podemos encontrar también a la comunidad, quienes están más cerca del entorno de las clínicas, es decir, quienes tienen mayor relación a las zonas de influencia en las que impacta la empresa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gobierno</b></li> </ul>	<p>Las medidas y políticas tomadas por el gobierno del país ha influido en los cambios dentro del sector salud, tanto en el sistema público como en el privado, así como en el sector económico. Ante la pandemia, se implementaron medidas económicas que contribuyeron con el cuidado y prevención de la salud de la población. El ultimátum dado por el presidente, Martín Vizcarra, generó que se llegue a un acuerdo respecto a los servicios y tarifas en el sector privado de salud. Estas medidas, han llevado a que el Grupo San</p>

	Pedro realice diversos cambios en cuanto a sus servicios, tarifas, entre otros.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ministerio de Salud</b></li> </ul>	El Ministerio de Salud ha sido un ente regulador para las medidas que se tomaron en el sector salud a nivel general. Las medidas que tomó esta institución está directamente relacionada con los cambios que aplique el Grupo San Pedro a nivel institucional.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Organización Mundial de la Salud</b></li> </ul>	La Organización Mundial de la Salud se encuentra colaborando a nivel mundial con los diversos expertos, así como los gobiernos y asociaciones para ampliar el conocimiento científico sobre el virus, además está brindando asesorías a los países, especialistas y población sobre las medidas de protección y prevención de la propagación del brote.

### **1. 10 Conclusiones de la investigación y antecedentes previos al plan de comunicación**

La importancia de la identificación y descripción de cada uno de los factores del macroentorno expuestos en líneas anteriores, nos ha permitido tener una mayor comprensión del panorama sobre la situación del país ante la crisis del Covid-19. Si bien, luego de la presentación de la información, sobre todo, respecto al factor sociodemográfico y económico del sistema de salud del Perú, tenemos claros los problemas estructurales y limitaciones como país, creemos en la importancia de recuperar la confianza de la población y sobre todo trabajar en un verdadero cambio a nivel cultural del sector, que se vea reflejado en las decisiones y acciones que se tomen a futuro, más aún ante tiempos de crisis.

La información recogida relacionada al sector salud, tanto público como privado, así como los casos de denuncias hacia las diversas clínicas y la reacción que tuvieron estas ante lo ocurrido en los medios, ha sido indispensable para reconocer las causas de la

crisis de la gestión de la reputación del Grupo San Pedro, las cuales llevaron a que se perdiera la confianza por parte de sus stakeholders.

Asimismo, estos factores identificados han reflejado la importancia y urgencia de crear una Dirección de Imagen y Comunicación que vele por una adecuada gestión a nivel de comunicación, imagen, reputación y servicio de manera responsable y empática a través del desarrollo de un plan de comunicación externa que genera mejoras y cambios positivos para la institución y sociedad.

Los casos expuestos de lo ocurrido por parte de las clínicas San Pablo, San Felipe, Clínica Delgado, entre otras, han reflejado la carencia de una cultura solidaria, la ausencia de valores institucionales, un mal liderazgo y comportamientos por parte de las instituciones de salud que no tienen como prioridad el factor humano. Una de las acciones que refleja lo mencionado, fueron los altos cobros de sus servicios frente al coronavirus y la falta de iniciativas solidarias al servicio de la población durante una crisis sanitaria a nivel mundial, lo que llevó a que, luego de 4 meses de iniciada la pandemia, el gobierno tenga que intervenir y recién se fijaran “tarifas solidarias”.

Debido a que el sector privado de salud no contaba con una entidad pública facultada para regular las tarifas puestas de los servicios brindados sobre la realización de pruebas moleculares, tratamiento o internamiento de pacientes covid-19, se dieron cobros muy elevados por los servicios mencionados y en ciertos casos, como sucedió con la Clínica San Pablo, se dieron tratos muy fríos con familiares, como ocurrió con el caso de un paciente fallecido debido al covid-19, priorizándose hasta el último momento el aspecto económico. Estos comportamientos por parte de las clínicas en general, llevaron a que se reportaran a través de varios medios de comunicación y redes sociales, denuncias por parte de familiares y pacientes, quienes manifestaron sus quejas por los cobros que estaban entre 100.000 y 700.000 soles por los servicios prestados.

Asimismo, las críticas no se dieron solo por parte de la sociedad, sino también medios de comunicación, líderes de opinión y especialistas se manifestaron ante el comportamiento de las clínicas, teniendo duras críticas y cuestionamientos hacia el sector. Para este trabajo, se ha tomado en cuenta lo expuesto por el especialista Milton Vela en el diario Gestión, quien describe como “inhumano” el accionar de las clínicas. El especialista,

también da su opinión sobre cómo la Clínica San Pablo enfrentó el tema de las denuncias, limitándose a un comunicado de prensa, percibido como “frío y poco empático”, el cual solo tuvo presencia en televisión.

Milton Vela, también hace hincapié en que la posición de la clínica quedó solo en un mea culpa por medio de un comunicado, el cual no tuvo presencia en redes ni estuvo personalizado por algún alto cargo que representara a la institución. Además, cuestionó cómo gestionaron sus redes sociales, puesto que tuvieron un comportamiento nada transparente ocultando las quejas o comentarios negativos expuestos en su página oficial en Facebook. De modo general, comentó que lo mejor en estos casos es dar la cara, que los cambios reales que se sostienen en el tiempo serán los mejores para la percepción de la comunidad y que es necesario que las empresas también tomen decisiones a nivel país, sobre todo en momentos duros como los que vivimos, ya que esto contribuirá a un mejor futuro y que no solo se esperen acciones por parte del gobierno.

Lo descrito en líneas anteriores nos ha brindado una base a nivel informativo del contexto del Covid-19 en nuestro país y sobre todo, respecto al comportamiento del sector privado de salud, recopilando información necesaria y útil para la elaboración del plan de comunicación del presente trabajo. A nivel de acciones comunicacionales que hemos tomado en cuenta para las propuestas de las estrategias, nos hemos basado en lo propuesto por los diferentes especialistas y autores, mencionados en la sección “Casos similares” del trabajo.

Para estas conclusiones hemos recopilado, de manera general, las diversas recomendaciones de cómo gestionar la comunicación en tiempos de crisis, puesto que nos han brindado la base para la realización y propuesta de comunicación que se expone en la siguiente sección del trabajo. Para ello, una de las principales acciones propuestas es el cambio a una cultura solidaria, preventiva y de servicio centrado en el bienestar humano. Asimismo, proponemos valores y pilares que promuevan esta cultura solidaria y preventiva, a través de mejoras y acciones que parten de un cambio estructural para el fomento de líderes comprometidos con el bienestar común, que prioricen el factor humano en contextos como estos.



Una de las recomendaciones por los especialistas es ejecutar acciones comunicacionales, tanto a nivel online y offline, que brinden información y respuestas inmediatas, que brinden un lenguaje familiar y de confianza, priorizando el intercambio de información en tiempo real. Se menciona que dentro de las estrategias a emplearse como organización, es importante tener claro que al comunicar debemos “ser primeros, hacer lo correcto, ser creíbles para generar confianza, mover la acción y ser respetuosos” con nuestra comunidad.

Otro de las acciones a realizar, importante de mencionar, es el designar un portavoz o definir el rol del líder que represente a la institución, ya que así las personas podrán identificar y reconocer a los líderes de salud y percibirlos con honestidad, intención genuina de ayudar y competencia profesional. Además, recalcan que ante una crisis de reputación es importante y, a la vez complejo para muchas organizaciones, que los más altos voceros de la empresa den la cara de manera pública para reconocer la falta o error que se dio, puesto que esto contribuirá a hacer una mea culpa y comunicación más convincente.

Estas recomendaciones señaladas han sido tomadas en cuenta para el desarrollo de acciones visibilizadas en nuestro plan y piezas comunicacionales a nivel online y offline, para que así se pueda recuperar la confianza de los stakeholders prioritarios, trabajar el cambio de una nueva cultura solidaria desde el espíritu de la organización para que, como institución, se mejore como organización responsable y comprometida con la comunidad.

## **2. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN**

### **2.1. Descripción del Plan de Comunicación Externa**

A partir de lo encargado, el plan de comunicación externa, creado por la Dirección de Imagen y Comunicación del Grupo San Pedro, tiene como objetivo recuperar la reputación como miembro responsable y empático ante el contexto del Covid-19. Tras la crisis con las clínicas, debido al aparente exceso en los cobros por la atención médica, el uso de equipamientos y la venta de medicinas a precios desproporcionados, se generaron denuncias a través de las redes sociales y la prensa, teniendo que intervenir el gobierno para llegar a acuerdos con las clínicas.

El papel de la Imagen y Comunicación juega un rol importante ante la pérdida de reputación de la red de clínicas del Grupo San Pedro dentro del contexto de la crisis sanitaria. Es por ello que el propósito del plan es recuperar la confianza y mejorar los lazos con los principales stakeholders a través de estrategias centradas en el tratamiento de los conceptos de transparencia, empatía, solidaridad, profesionalismo y resiliencia por medio de los diversos mensajes y canales.

A partir de esta crisis en la gestión de reputación, se propone promover y comunicar los cambios y medidas tomados por parte de la institución para revertir la imagen y percepción que tienen del Centro Médico Hospitalario. Por eso es importante que la comunicación enfatice el cambio asumido por la organización teniendo como base el lado humano, ya que lo principal es generar confianza y credibilidad en una sociedad que se encuentra vulnerable, sensible y en incertidumbre. El Grupo San Pedro, al ser una institución de salud, debe asumir un rol responsable con esta sociedad, uniendo esfuerzos para actuar de manera rápida, efectiva y empática desde su labor como profesionales de la salud.

Las acciones de comunicación a realizarse estarán dirigidas a los clientes, sociedad, medios de comunicación, opinión pública, inversores y colaboradores, quienes son nuestros principales stakeholders. Para llegar a ello, el manejo de la comunicación en tiempos de crisis abordará el tratamiento a nivel del factor humano, del mensaje y de la estrategia.

Asimismo, la Dirección de Imagen y Comunicación, al trabajar como unidad centralizada que apoya a la red de clínicas y al Instituto Tecnológico, va a manejar una comunicación de manera alineada y transversal en todas las sedes con las que cuentan a nivel regional. Para que este propósito se cumpla, será necesario trabajar en conjunto con los diferentes equipos de la institución y contar con aliados estratégicos en los equipos de cada sede, de modo que estos sean un medio que permita lograr una comunicación integrada, así como un buen manejo e intercambio de información desde la Dirección de Imagen y Comunicación.

La implementación del plan de comunicación externa, liderado por la Dirección de Imagen y Comunicación, se llevará a cabo con inmediatez, dado el contexto de la crisis sanitaria, tomando acciones a corto plazo. Además, se desarrollarán estrategias a mediano plazo, supervisándolas y trabajándolas continuamente para mantener una correcta reputación e imagen de la institución, y estrategias a largo plazo, para estar preparados ante una futura crisis y responder positivamente, de modo responsable y profesional.

## **2.2.. Nueva cultura del Grupo San Pedro**

Esta nueva cultura, además de proponer nuevos valores que consideramos indispensables, va a rescatar algunos aspectos y valores de la cultura anterior, ya que creemos que es importante que sean parte de esta organización dedicada a la salud, y que a diferencia del pasado, se interioricen y apliquen para que llegue a existir una cultura realmente beneficiosa que funcione como eje para el Grupo San Pedro, y que les permita no solo resaltar su profesionalismo, sino también su lado humano.

En líneas anteriores se identifica la misión, propósitos y valores que tenía la institución, los cuales giraban netamente en torno al servicio, rescatando su marca empleadora. Como vemos, esta cultura no tenía en cuenta valores orientados al factor humano que marquen un camino no solo de profesionalismo y recursos de primera calidad, sino también de buena relación y trato con los pacientes, así como de solidaridad y empatía ante tantas situaciones adversas que pueden presentarse en el rubro de la salud.

Es por eso, que el Grupo San Pedro tendrá una nueva cultura basada en el servicio, la colaboración y la prevención, velando por el bienestar de la sociedad. Esta cultura estará

instalada entre sus colaboradores, personal médico y staff técnico, apoyándose en su nueva misión, propósito y valores, para que en el día a día operen, desde sus distintos cargos, en base a estos cimientos, y así sea una cultura debidamente interiorizada.

**Misión:** Ser la clínica preferida de sus pacientes por la calidad del servicio, atención médica y cuidado responsable con la sociedad.

**Propósito:** Ser el mejor Centro Médico Hospitalario de la región, manteniendo el mejor staff médico, instalaciones, recursos y tecnología de primera al servicio de la sociedad, comprometidos con el bienestar de la humanidad.

**Valores:** Profesionalismo, calidad de servicio, innovación, trabajo en equipo, respeto, solidaridad y empatía.

### **2.3.. Identidad del plan estratégico**

Teniendo establecida la nueva cultura de la organización y la creación de la nueva Dirección de Imagen y Comunicación, podremos trabajar con las personas capacitadas para llevar a cabo un plan estratégico en base a nuestro objetivo y esfuerzos por mejorar la imagen y reputación del Grupo San Pedro. Asimismo, mediante la reestructuración de la cultura, será posible desarrollar este plan estratégico teniendo como pilares sus valores, los cuales, al impartirlos a los colaboradores, permitirá que se interioricen y se lleven a la práctica en sus labores diarias, ya sea al brindar atención y relacionarse con los pacientes, y en toda gestión que realice dentro de la institución.

Para ejecutar este plan estratégico, nos apoyaremos en los conceptos de *transparencia, empatía, solidaridad, profesionalismo y resiliencia* por medio de los diversos mensajes y canales. Creemos que estos conceptos son fundamentales para nuestro objetivo, pues están orientados al profesionalismo de los colaboradores y la solidaridad que se necesita ante una crisis sanitaria como la que estamos viviendo.

Ya que es urgente una mejora de reputación, es necesario unir esfuerzos, preparar al personal para que la cultura e identidad están integrados y alineados, y actuar rápido y con decisión, comunicando los cambios de la organización y la actitud de colaboración con la sociedad frente al contexto del covid-19 en relación a las medidas en beneficio de la comunidad.

Además, es fundamental que nuestro plan estratégico comunique sus mensajes de un modo sensible, respetuoso y solidario, para generar confianza y que vuelvan a creer en la institución. Para lograr esto, es importante que se emplee un lenguaje fácil de entender, el cual transmita empatía, y que exponga la toma de conciencia, informando sobre los cambios estructurales y la nueva actitud responsable asumida por el Grupo San Pedro mediante su cambio de cultura.

A partir la identidad visual del Grupo San Pedro mencionada anteriormente, se propone los siguientes elementos gráficos para la identidad del plan estratégico que gira en base a nuestro objetivo de mejorar la reputación del Centro Médico Hospitalario ante este contexto de la pandemia. La identidad visual de nuestro plan y las estrategias que abordaremos, tendrán, además de los colores claves de la organización mencionados en el punto anterior, unos cuantos colores adheridos, como más tonalidades verdes, y la inclusión del color anaranjado, el cual, al romper un poco con la armonía de las tonalidades empleadas, llamará la atención de las personas, y esto es algo que buscamos, ya que mediante este plan comunicaremos las novedades sobre las nuevas medidas en beneficio de los pacientes, como la reestructuración de nuestra cultura en compromiso de una actitud más empática y un servicio con valores más humanos.

Asimismo, creamos logotipos en relación a los conceptos en los que se basa nuestro plan estratégico, y que se integran como pilares para la recuperación de la reputación ante el contexto del Covid-19 y el mal manejo de la crisis. El primer logotipo hace hincapié en el cambio y toma de conciencia por parte del Grupo San Pedro ante el inoportuno y equivocado proceder que tuvieron anteriormente, asumiendo responsabilidad respecto a mejorar como una institución comprometida con el bienestar humano. Además, se propone un segundo logotipo que alude a la suma de esfuerzos del personal del Grupo San Pedro desde sus diferentes roles y capacidades profesionales, así como de su marca empleadora, y que garantiza un servicio de primera calidad, con el fin de seguir siendo reconocida como la clínica preferida por los pacientes y mantener el prestigio deseado.

**Figura 7:**  
**Paleta de colores para la identidad del plan estratégico**



**Figura 8: Logotipos de los Pilares del Plan  
Logotipo 1**



**Figura 09: Logotipos de los Pilares del Plan  
Logotipo 2**



#### **2.4 .Nueva gestión de la comunicación en el Grupo San Pedro**

Ante la crisis y el impacto negativo en la reputación e imagen de la organización, se ha encargado crear una Dirección de Imagen y Comunicación con los objetivos de recuperar la reputación como miembro responsable y empático de la comunidad, y a la vez salvaguardar los intereses de crecimiento en línea con lo ofrecido en el comunicado que publicaron el 29 de junio de este año.



Debido a ello, la organización interna de esta nueva Dirección estaría conformada de la siguiente manera:

La Dirección de Imagen y Comunicación, encargada del diseño del plan de comunicación a nivel institucional para llegar a sus principales stakeholders, pasará a estar conformada por cuatro áreas: Área de Comunicación Interna, Área de Imagen, Área de marketing y el Área de Responsabilidad Social. Estas áreas trabajarán la comunicación de manera alineada en las sedes que tienen en las diversas regiones, tanto en los sectores en lo que tienen presencia, como en el instituto médico.

En cuanto al Comité de Comunicación, actualmente está conformado por el director de Imagen y Comunicación, los encargados de las áreas de esta Dirección y el Gerente General. Adicionalmente, para el desarrollo de las estrategias del plan de comunicación es importante el trabajo en conjunto con otras áreas de la organización, tales como: Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Administración y Finanzas y la Dirección General.

## **2.5. Organización interna de la Dirección de Imagen y Comunicación**

A consecuencia del impacto negativo en la reputación del Grupo San Pedro, debido al mal accionar como institución de salud ante el contexto de la pandemia del Covid-19, se ha tomado la decisión de crear una Dirección de Imagen y Comunicación que será responsable de crear un plan de comunicación externa adecuado, con el fin de ejecutar de manera organizada e integrada la gestión de imagen y reputación a nivel institucional.

Esta nueva Dirección de Imagen y Comunicación va a estar conformada de manera estratégica por áreas que desempeñen las funciones necesarias para tener una comunicación eficiente y eficaz. Los equipos de esta Dirección trabajarán en conjunto, uniendo esfuerzos por lograr y mantener una buena reputación, comunicación y buenas relaciones con los stakeholders, y así alcanzar los objetivos propuestos. Del mismo modo, contarán con el apoyo de otras áreas de la organización que serán necesarias para llevar a cabo las estrategias de esta Dirección de Imagen y Comunicación.



La importancia de la creación de la Dirección de Imagen y Comunicación recae en que a partir de este nuevo equipo especializado, se podrá manejar una comunicación efectiva de manera transversal a la empresa, trabajando en conjunto con la Gerencia General, se podrá brindar un mejor asesoramiento en comunicación de crisis. Asimismo, este equipo desempeñará un papel clave en la forma en que los trabajadores, inversores y públicos en general perciban al Grupo San Pedro a nivel nacional. Una de las principales funciones en este contexto, será reportar directamente a la Gerencia General y ser asesores de la gestión de la reputación.

Otra de las responsabilidades de esta Dirección será el definir y gestionar los medios de comunicación para que la comunicación sea fluida y alineada, tanto al interior como al exterior de la institución en cada una de las sedes. Uno de los roles claves del director o directora, será el ser asesor o asesora de los líderes encargados de la gestión de crisis o el de la cabeza de la institución, ante el contexto del Covid-19 y próximos eventos que representen una amenaza para la reputación e imagen del Grupo San Pedro.

La Dirección de Imagen y Comunicación, estará liderada por una persona, que posea los conocimientos y dotes comunicacionales adecuados, para encargarse de la gestión de las relaciones institucionales mediante la unidad de relaciones públicas cumpliendo esta función de manera transversal a la empresa. Además, esta dirección brindará un reporte directo a la Dirección General, estará conformada por las siguientes áreas:

➤ Área de Comunicación externa

Esta área se encargará de todas las acciones informativas con los diversos públicos de interés externos. De esa manera, se podrá mantener y reforzar las relaciones con nuestros públicos, mejorando la imagen de la institución y la opinión pública. Dentro de esta área tendremos a la Unidad de Relaciones Públicas y a la Unidad de Imagen.

- Unidad de Relaciones Públicas: se encargará de la gestión de la reputación, de propiciar y mantener las relaciones con los medios de comunicación, ayudará a proporcionar información a los diversos públicos externos, elaborará los comunicados, publicación o documentos necesarios que sean dirigidos a los medios, entidades u otras organizaciones. Asimismo, dará seguimiento

permanente de la información que se comparta del Grupo San Pedro en los diferentes medios y ejecutará acciones que fortalezcan la imagen del Centro Hospitalario.

Esta Unidad estará conformada por un encargado de prensa, quien trabajará con la ayuda de aliados presentes en las diversas sedes con las que cuenta la red de clínicas, así como aliados en los centros mineros y del instituto tecnológico, quienes cumplirán el rol de mantener informado al encargado de la Unidad de Relaciones Públicas. De este modo, el encargado de Relaciones públicas podrá estar informado de los acontecimientos de cada una de las sedes para poder gestionar la información de una manera integrada. La importancia de contar con aliados, radica en que ellos van a propiciar los contactos necesarios de cada una de las regiones, en caso sea necesario, ante diversos acontecimientos. Asimismo, estos aliados, serán los asistentes del encargado de la unidad, por lo que se tendrá un aliado por cada sede, uno en el instituto y otro en los centros mineros. No solo reportarán información y mantendrán las relaciones con los medios regionales, también ayudarán a que toda información que salga de la Unidad de Relaciones Públicas sea comunicada debidamente en cada una de las sedes.

- Unidad de Imagen: esta unidad se encargará de abordar desde lo estratégico y operativo, el tratamiento de la imagen y conducta de la organización, así como el modo de relacionarse y conectar con los públicos. Además, la persona encargada de esta unidad, deberá planificar, desarrollar, coordinar y controlar la publicidad a nivel interior y exterior del Grupo San Pedro junto con el área de marketing. El encargado, también tendrá la responsabilidad de supervisar la difusión del material publicitario de la institución para potenciar la imagen y mejorar el posicionamiento en el entorno.
- Área de Marketing: el área de marketing será el responsable de la creación, lanzamiento y seguimiento comercial y publicitario de los productos y programas en las diferentes sedes a nivel nacional, gestionará la marca y se encargará del manejo de las redes sociales. Para ello, trabajará de manera conjunta con la

persona encargada de la Unidad de Imagen para la supervisión debida de la imagen institucional en cada acción que esta área implemente. Además, al encargarse del manejo en redes sociales, también creará el contenido de las publicaciones en estos espacios y en otros canales, tales como el sitio web, ya que es vital mantener actualizada la información en este medio, así como en todos los canales a nivel interno y externo de la organización, siempre con la supervisión de la Unidad de Imagen. Asimismo, esta área reportará a la Dirección de Administración y Finanzas los temas comerciales y de presupuestos.

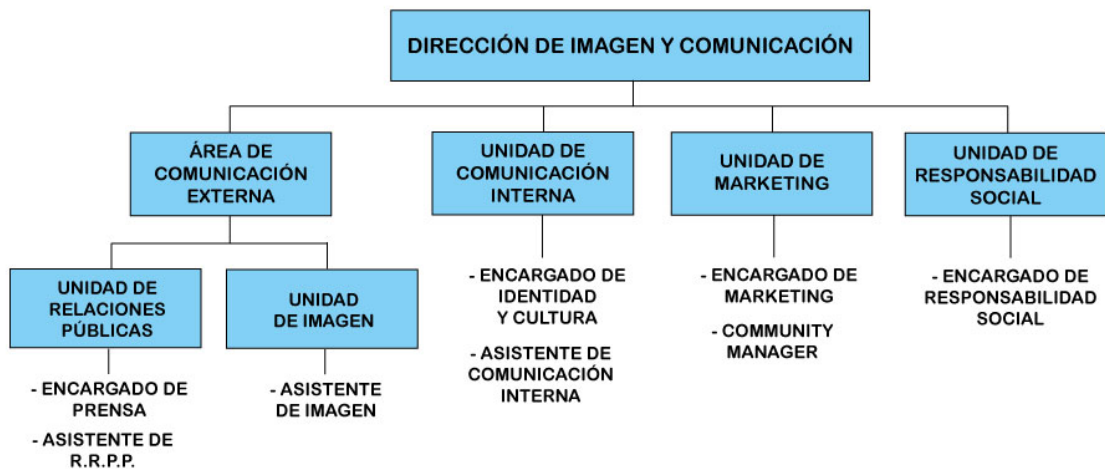
- Área de Comunicación Interna: esta área gestionará los procesos comunicativos a nivel interno de la organización, con el fin de mejorar las relaciones entre las diferentes áreas y la productividad. Asimismo, cumplirá una función de portavoz para que los públicos internos puedan identificarse con la imagen del Grupo San Pedro, así estén conectados e interioricen la cultura, identidad, políticas, visión, propósito y valores. Otra de las funciones de esta área es el implementar un sistema de comunicación fluida y eficaz a nivel interno, siendo capaces de responder y mantener informados a los colaboradores de los cambios o medidas a tomarse como institución, para que estén debidamente enterados de lo que se comunique tanto al interior como hacia el exterior.
- Unidad de Responsabilidad Social: Tras la crisis con las clínicas, se propone incluir dentro de la Dirección de Imagen y Comunicación la unidad de Responsabilidad Social, así se trabajará de manera apropiada las buenas relaciones con la comunidad, medioambiente y diversos sectores; además, permitirá establecer una mejor imagen como institución comprometida y responsable con su entorno. Al incluir esta unidad se podrá generar mayores beneficios para la propia organización, puesto que se promoverá buenas prácticas desde el interior, siendo los trabajadores los primeros beneficiados, así se tendrán mejores relaciones con los grupos a nivel interno y externo. Desde esta área se va a trabajar de manera conjunta con toda la institución, los comportamientos y acciones transparentes y éticas que contribuyan al desarrollo sostenible de la organización y la comunidad, tomando en cuenta las expectativas de los grupos de interés, cumpliendo las legislaciones y normativas de manera integrada al Grupo San Pedro. Las funciones de las que se encargará esta área, contribuirá al propósito de la

Dirección de Imagen y Comunicación, al promover un comportamiento ético a través de los valores asumidos, así se podrá dar una mejor gestión de la imagen y reputación de forma transparente y confiable.

MATRIZ DE PERFIL Y FUNCIONES DEL PUESTO - DIRECCIÓN DE IMAGEN Y COMUNICACIÓN		
<b>1.</b>	<b>Nombre del puesto</b>	<b>Director de Imagen y Comunicación</b>
	Unidad a la que pertenece	Dirección de Imagen y Comunicación
	Puesto al que reporta	Gerente General
	Perfil de competencia	Habilidades de relaciones públicas, ya sea con medios, clientes, inversores o colaboradores
		Especialización o master en Dirección de Comunicación Corporativa
		Habilidades personales como buena comunicación oral y escrita, visión estratégica, liderazgo, flexibilidad para adaptarse a los cambios, proactivo
		Contar con ética y transparencia
	Funciones principales	Diseñar y gestionar la estrategia de comunicación de la organización
		Establecer los objetivos a los que la empresa quiere llegar en materia de comunicación y fija herramientas que se utilizarán para conseguirlos
		Coordinar y supervisar con las diferentes áreas o unidades de comunicación para establecer objetivos respectivos a las labores de cada equipo
		Realizar el seguimiento de las acciones para evaluar las estrategias de comunicación aplicadas y los resultados, para mejorarlas si es que lo amerita
		Proteger la reputación de la institución, para lo cual analizará los riesgos reputacionales, definirá sus stakeholders principales y dirigirá estrategias de mejora
<b>2.</b>	<b>Nombre del puesto</b>	<b>Encargado de Prensa</b>
	Unidad a la que pertenece	Unidad de Relaciones Públicas - Área de Comunicación Externa
	Puesto al que reporta	Director de Imagen y Comunicación
	Perfil de competencia	Periodista o publicista especializado en Relaciones Públicas
		Dominar los medios de comunicación desde una perspectiva organizacional
		Manejar relaciones humanas y presencia en eventos
	Funciones principales	Difundir información y noticias sobre la organización
		Proyectar, mejorar o trabajar la imagen empresarial y su reputación a nivel mediático
		Crear un vínculo firme y estable entre la organización y los distintos medios
<b>3.</b>	<b>Nombre del puesto</b>	<b>Asistente de Relaciones Públicas</b>
	Unidad a la que pertenece	Unidad de Relaciones Públicas - Área de Comunicación Externa
	Puesto al que reporta	Director de Imagen y Comunicación
	Perfil de competencia	Grado de bachiller en la Ciencias de la Comunicación
		Correcta redacción y conocimientos de diseño gráfico
	Funciones principales	Recopilar material audiovisual de los eventos que realicen o en los que tengan presencia
		Asistir en la preparación, redacción y distribución de materiales vinculados a las relaciones públicas, incluyendo comunicados de prensa, folletos, afiches e informes
		Asistir en la coordinación y negociación de entrevistas, presencia en eventos, conferencias
<b>4.</b>	<b>Nombre del puesto</b>	<b>Asistente de Imagen</b>
	Unidad a la que pertenece	Unidad de Imagen - Área de Comunicación Externa
	Puesto al que reporta	Director de Imagen y Comunicación
	Perfil de competencia	Bachiller de comunicación con especialización en comunicación corporativa
		Experiencia en planificación e implementación de estrategias de comunicación a nivel imagen y reputación
	Funciones principales	Diseñar planes, programas, proyectos y estrategias de comunicación relacionadas a la marca institucional para contribuir con el desarrollo de la imagen y su posicionamiento
		Monitorear las plataformas comunicacionales de la organización para identificar riesgos sobre temas relevantes que afecten a la imagen institucional
		Supervisar la elaboración, coordinación, diseño y consolidación de publicaciones impresas y electrónicas, para garantizar que estén de acuerdo a los lineamientos gráficos de la marca a nivel institucional

<b>5.</b>	<b>Nombre del puesto</b>	<b>Encargado de Identidad y Cultura</b>
	Unidad a la que pertenece	Unidad de Comunicación Interna
	Puesto al que reporta	Director de Imagen y Comunicación
	Perfil de competencia	Licenciado en Ciencias de la Comunicación con especialidad en Comunicación Corporativa o Comunicación Interna
		Experiencia de 2 años mínimo en transformación organizacional, comunicación interna y estrategias de bienestar
	Funciones principales	Trabajar los conceptos de la cultura organizacional, sus valores, así como el perfil del público al que se dirige y sus necesidades
		Manejar un proceso de comunicación abierto, accesible y transparente para la compañía y los empleados
		Fomentar un alto grado de participación de los colaboradores en relación a los pilares y objetivos organizacionales, con sentido de identificación y pertenencia
<b>6.</b>	<b>Nombre del puesto</b>	<b>Asistente de Comunicación Interna</b>
	Unidad a la que pertenece	Unidad de Comunicación Interna
	Puesto al que reporta	Director de Imagen y Comunicación
	Perfil de competencia	Egresado en Ciencias de la Comunicación
		Experiencia mínimo seis meses en áreas de Comunicación Corporativa o Comunicación Interna Organizacional
	Funciones principales	Apoyar en el desarrollo, implementación y seguimiento de acciones y estrategias estimadas en el plan de comunicación interna
		Establecer lineamientos para el diseño de campañas de comunicación institucional a nivel interno, ya sea por medio digital como impreso
		Actualización de canales de comunicación interno con el objetivo de mantener la vigencia de estos y aumentar la participación de los colaboradores a nivel interno
<b>7.</b>	<b>Nombre del puesto</b>	<b>Encargado de Marketing</b>
	Unidad a la que pertenece	Unidad de Marketing
	Puesto al que reporta	Director de Imagen y Comunicación
	Perfil de competencia	Licenciado en Comunicación o Marketing, especializado de Marketing y/o Publicidad
		Experiencia mínimo dos años en el área de marketing a nivel empresarial
	Funciones principales	Desarrollar, planificar y monitorear campañas de lanzamiento y promoción de los servicios del Centro Médico Hospitalario
		Diseño de estrategias publicitarias y selección de medios de comunicación a emplear
		Supervisión de la estrategia de publicidad y marketing en redes sociales y marketing de contenidos para los canales de comunicación de la organización
		Investigar sobre la demanda de los productos y servicios de la empresa
<b>8.</b>	<b>Nombre del puesto</b>	<b>Community Manager</b>
	Unidad a la que pertenece	Unidad de Marketing
	Puesto al que reporta	Encargado de Marketing
	Perfil de competencia	Egresado de Comunicación o Publicidad y Marketing
		Conocimiento en diseño gráfico y edición de fotos y videos
	Funciones principales	Creación, diseño y gestión de contenido atractivo de calidad para redes sociales
		Trabajar y mejorar la visibilidad de la marca en los canales digitales
		Realizar comunicación constante con los usuarios que nos contactan en las redes sociales
		Análisis de la actividad de la marca en redes sociales y competencia
<b>9.</b>	<b>Nombre del puesto</b>	<b>Encargado de Responsabilidad Social</b>
	Unidad a la que pertenece	Unidad de Responsabilidad Social
	Puesto al que reporta	Director de Imagen y Comunicación y Gerente General
	Perfil de competencia	Licenciado en Ciencias de la Comunicación con especialización o diplomado en Responsabilidad Social
		Experiencia en el sector salud y/o programas sociales
	Funciones principales	Definir estrategias de responsabilidad social corporativa a través de programas y acciones con los grupos de interés interno y externo
		Planificar, programar, ejecutar y supervisar las actividades de responsabilidad social
		Planificar y desarrollar redes de relaciones con los difetentes grupos de interés

**Figura 10:  
Organigrama de la nueva Dirección de Imagen y Comunicación**



Elaboración propia

## 2.6. **Ámbito estratégico**

Para poder cumplir el principal objetivo de la creación de la Dirección de Imagen y Comunicación, el cual es mejorar la reputación del Grupo San Pedro, el plan estratégico de comunicación externa desarrollará acciones de comunicación a nivel off-line y on-line enfocado cada una de las estrategias en nuestros grupos de interés.

### 2.6.1. **Objetivos del Plan de Comunicación Externa**

La importancia de la creación de la Dirección de Imagen y Comunicación tiene el objetivo de recuperar la reputación y confianza de sus públicos de interés tras la crisis durante el Covid-19, debido a ello, el plan a desarrollarse se centrará en los siguientes objetivos propuestos:

- **Objetivo1:** Comunicar las medidas y cambios a tomarse por parte del Grupo San Pedro a los principales grupos de interés.

**Justificación:** A través de las estrategias a realizarse, se trabajará en revertir la percepción que se tiene de la imagen, la cual impacta en la reputación de la institución comunicando las medidas y cambios asumidos. Debido a que es de suma importancia mantener una buena relación cercana con los principales

públicos, se trabajará en recuperar la confianza, para así también salvaguardar los intereses de crecimiento económico como organización. Por medio de acciones a implementarse, se dará a conocer el cambio realizado e interiorizado por parte de la institución, no solo en cuanto a las medidas que se acordaron con el gobierno ante la crisis sanitaria, sino también el nuevo compromiso a futuro que se asumirá y aplicará como organización empática y responsable con la sociedad de manera coherente.

- **Objetivo2:** Implementar y coordinar efectivamente los canales de comunicación externa del Grupo San Pedro de manera alineada a nivel institucional en las diferentes sedes e Instituto tecnológico.

**Justificación:** Es importante establecer canales efectivos, directos y bidireccionales que permitan conectar de manera efectiva con los públicos de interés tanto de la sede principal como en las regiones donde se tiene presencia. El desarrollo de una comunicación alineada será clave, ya que el plan no solo se basará en generar canales de comunicación, sino también en trabajar de manera integrada mediante aliados para la correcta coordinación y así, proyectar una misma imagen, cultura, valores e informar de manera unificada en nuestro entorno.

- **Objetivo 3:** Promover y proyectar una cultura solidaria y de prevención en la institución de salud.

**Justificación:** Para la aplicación del plan será importante que se fortalezcan los valores que se propondrán como parte del cambio y nuevo compromiso que asumirá la institución y que estos se den a conocer a los públicos externos. Debido a ello, se trabajará en la cultura, valores y promoción de buenas prácticas, puesto que es importante que la cultura de solidaridad y prevención sea asumida e interiorizada por los colaboradores. Con ello, se pretende que el cambio al interior de la institución sea el reflejo y se proyecte hacia el exterior, dándose a conocer a través de los canales y espacios con los que cuente el Grupo San Pedro.



## 2.6.2. Stakeholders prioritarios

### ○ Clientes: pacientes y familias

Este público es muy importante, pues son los que reciben nuestro servicio y ven el resultado de primera mano del esfuerzo que implica esta labor médica. En este caso, los clientes se han visto afectados debido al mal manejo del Grupo San Pedro ante el contexto del covid-19, por lo que es importante llegar a ellos de forma efectiva para revertir la imagen y la reputación que se han formado de la organización. Es importante dirigirnos a ellos para no solo comunicar las medidas en cuanto al servicio y tarifas que se ofrecerán, sino al nuevo compromiso que se asumirá por parte de la institución para que sigan eligiendo al Grupo San Pedro. Tras lo ocurrido ante la emergencia sanitaria, las malas prácticas, así como el aparente incremento en los precios de los servicios, uso de equipos y medicamentos, los casos de muchos de los pacientes fueron llevados a los medios por parte de los familiares.

### ○ Sociedad

La sociedad conforma un grupo de interés de suma importancia, porque la percepción e imagen que tengan de la institución influirá en la opinión pública y en el posicionamiento del Grupo San Pedro, este puede ser de manera positiva o negativa, dependiendo de la reputación que tenga la organización. Tras ser llevado a los medios los diversos casos de los pacientes y familiares perjudicados por el Covid-19, se generó una mala reputación en el imaginario colectivo, reflejándose en los comentarios de las redes sociales. Debido a ello, las estrategias se centrarán en el uso de canales que permitan reconectar con la sociedad para poder generar un acercamiento y cambio de percepción de la institución.

### ○ Medios de comunicación y Opinión Pública:

La comunicación y relación con los medios de comunicación ante una situación de emergencia sanitaria, como la que estamos viviendo, implica tener que instaurar y manejar de modo eficaz, inmediato y transparente la comunicación institucional para revertir la percepción e imagen de la clínica ante la opinión pública. Siendo una organización de salud, se tiene la responsabilidad de tener que informar sobre los cuidados y prevención del coronavirus, así como poder mantener actualizada a la población sobre cómo están llevando los casos de muchas de las personas infectadas por el Covid-19. Tomando en cuenta lo mencionado, se deberá trabajar con este grupo la



correcta difusión de la información para conseguir el impacto positivo esperado en torno a la imagen y reputación, así como gestionar una adecuada cobertura de toda la información de la empresa.

○ Inversores:

Los inversores son otros de nuestros stakeholders prioritarios, ya que con ellos se busca crear lazos que nos acerquen, así como mantener la confianza para que sigan aportando a la organización y esta pueda continuar con su crecimiento. Las estrategias a desarrollarse tendrán impacto tanto en la reputación y la rentabilidad de la organización, por ello, la comunicación efectiva con este grupo, permitirá establecer la relación cercana para poder generar la confianza debida y así seguir trabajando en conjunto fomentando el desarrollo de ambas partes. Estas acciones se podrán lograr si se trabaja en conseguir y mantener una buena imagen del Grupo San Pedro para que otros grupos tengan el interés de querer invertir en una organización confiable y responsable con la sociedad.

○ Colaboradores:

Los colaboradores al ser un grupo de interés interno de la institución, serán con los que se trabaje y promueva la cultura solidaria y de prevención tras las medidas a tomarse en el Grupo San Pedro. A través de las acciones comunicativas se dará el fortalecimiento de valores para que así sean interiorizados y llevados a la práctica de manera coherente, teniendo relación entre lo que se dice y se hace como organización responsable. El trabajo con este grupo es importante, ya que son los que mantienen mayor relación y comunicación con los pacientes y clientes. Debido a ello, el plan a desarrollarse propone que se brinde una correcta información sobre las medidas a darse en los servicios, tarifas y cualquier cambio a realizarse tanto a nivel interno como externo, para que así los primeros en estar informados sean los trabajadores. De este modo, teniendo trabajadores informados, con una cultura interiorizada, y con el propósito de la institución claro, se podrá reflejar el cambio asumido desde adentro del Grupo San Pedro hacia el exterior.

El reflejo del cambio mencionado a nivel interno tendrá un impacto en la imagen y percepción en la sociedad, ya que solo a través de un comportamiento coherente, comprometido y conciente ante la crisis sanitaria, se podrá incidir en lo ocasionado por un mal accionar.

Debido a ello, se ha detallado en el trabajo la división del grupo que hace referencia a los “colaboradores” segmentándolos en Dirección General, la cual está relacionada al control del personal administrativos y financieros y en la Dirección Médica, que está conformada por los doctores, especialistas y personal técnico.

Para la explicación de la importancia que cumplen los roles de ambos públicos para el cambio que se desea comunicar, se detalla en líneas generales la función de estas ambas direcciones y cómo es que la participación de estos grupos es importante para la realización del plan propuesto.

- **Dirección General: administrativos y financiero incluye atención al cliente y RRHH**

En cuanto a la Dirección General, es importante el rol del Director como encargado de toma de decisiones y de la planeación general del Grupo San Pedro, ya que al tener el mayor poder dentro de la organización, los cambios propuestos a nivel cultural por parte de la nueva Dirección de Imagen y Comunicación podrán ser fomentados desde los más altos líderes, siendo el Director el primero en concientizar a los demás grupos. Además a través de su liderazgo es que se reflejará los nuevos valores no solo hacia el personal, sino hacia la sociedad.

Asimismo, el Director General podrá impulsar estos cambios con los grupos administrativos y financieros a través de un buen nivel de comunicación para resaltar la importancia de por qué se tiene que cambiar y mejorar como equipo para lograr la confianza de sus stakeholders prioritarios, siendo un grupo de especialistas que parten de una nueva cultura más humana.

El trabajo y comunicación que se haga con la parte administrativa y financiera por parte de esta dirección general y por parte de la nueva dirección de comunicación creada es de suma importancia, ya que es vital trabajar con ellos la identificación de las malas prácticas que se han estado cometiendo así como de qué manera deben dirigir sus servicios y qué cambios deben asumir y gestionar desde sus funciones.

La importancia de trabajar la transformación con estos grupos se sostiene en que justamente cargos como los que realiza un cajero, recepcionista o secretarias son los que

están en relación continua con los clientes. Asimismo, hemos podido ver que las funciones del personal que vela por lo financiero y contable han sido manejadas dejando de lado lo humano, priorizando en todo momento lo económico y esto no es lo apropiado para tiempos de crisis. Debido a ello, es importante abordar hacia este grupo acciones que promuevan y reflejen mayor sensibilización y humanidad en la toma de sus decisiones como el fijar tarifas de servicios.

Por último, la parte administrativa al encargarse de dirigir los factores endógenos y ver temas con proveedores, personal en general, facturaciones y gestión de actividades, tienen un rol importante para el acercamiento y recuperación de confianza con los públicos externos como son los proveedores, medios de comunicación y sociedad.

**- Dirección Médica: doctores y especialistas técnicos**

En cuanto a la dirección médica, el rol que estos grupos cumplen para lograr la transformación recae en que al ser ellos quienes realizan el servicio de salud tales como tratamientos, operaciones, entre otros, tienen que generar confianza hacia los pacientes y personal para la gestión adecuada de la parte operativa de la clínica.

El rol de la persona encargada de esta dirección será el supervisar que las acciones médicas se den en base al servicio del bienestar humano a través de una atención empática y de calidad, ya que a partir de estas acciones se está generando una imagen de la institución al paciente. Por ello es importante trabajar en cómo se deciden, comunican, y dan las coordinaciones de las acciones e intervenciones médicas.

**2.6.3. Roles y responsabilidades necesarios para la activación de esta estrategia**

Para el desarrollo de la activación de la estrategia será necesario contar con un equipo que asuma los siguientes roles y responsabilidades:

<b>Roles</b>	<b>Responsabilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General del Grupo San Pedro</li> </ul>	<p>El Gerente General será uno de los portavoces de la institución. Su responsabilidad, como líder, recae en la importancia de “dar la cara” tras un mal accionar y</p>

<p>Rol: Portavoz para determinados medios de comunicación (prensa escrita, comunicado oficial)</p>	<p>comunicar de manera empática y con intención genuina, que han asumido el “mea culpa” y que se dará un cambio conciente. Se encargará de comunicar que el cambio ha sido asumido desde el interior de la institución, ya que se dará una reestructuración de cargos y se brindará un adecuado servicio con tarifas justas, entre otras medidas.</p> <p>Visibilizar al máximo representante y que éste se dirija a la opinión pública, permitirá proyectar una imagen más cercana de la institución y que se perciba que realmente la organización está dispuesta a hacer un cambio.</p> <p>Con lo explicado, se agrega puntualmente las responsabilidades del rol que cumple este actor en la estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visibilizará a la institución: dará la cara en medios como prensa escrita.</li> <li>- El comunicado de prensa a realizarse tendrá su firma, puesto que es necesario que la máxima autoridad se manifieste con tono adecuado de comunicación para que el mensaje no sea percibido como “frío” o criticado, como ocurrió con el primer comunicado emitido el 29 de junio.</li> <li>- Será asesorado por la Directora de Imagen y Comunicación para tener las competencias, habilidades y estrategias comunicacionales adecuadas para poder dirigirse a los medios.</li> </ul>
--	--

	<p>- Será el emisor de los comunicados que se manden a nivel interno para informar sobre las medidas a los trabajadores. Es decir, los comunicados que se difundan al interior de la organización sobre la nueva cultura, políticas, valores y misión, llevará la firma del Gerente General y Dirección de Comunicación e Imagen. Ello, permitirá dejar claro a los colaboradores que el cambio es asumido desde los directivos y a nivel transversal del Grupo San Pedro.</p>
<p>• Directora de Dirección de Imagen y Comunicación</p> <p>Rol:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Portavoz (medios TV-Radio)</li> <li>-Asesora</li> <li>-Dirige</li> <li>-Planifica</li> <li>-Gestiona</li> <li>-Supervisa</li> </ul>	<p>La persona encargada de esta Dirección cumplirá un rol importante como asesora con el portavoz de la institución ante un contexto de crisis, potenciando sus habilidades comunicativas. También cumplirá el rol de portavoz en determinadas circunstancias que ameriten, como es el caso de una comunicación con los medios de radio y televisión, ya que la exposición ante estos medios implica un buen manejo de comunicación a todo nivel.</p> <p>Asimismo, va a planificar y dirigir los canales empleados por los que se va a difundir toda la información sobre los cambios, medidas y acciones responsables a tomar con el apoyo de su equipo de Comunicación Externa, Interna, Marketing y Responsabilidad Social.</p> <p>Además, esta persona se va a encargar de las políticas y acuerdos que se implementen por parte del Comité de Comunicación, ya que lo va a</p>

	<p>liderar para la mejora y actualización del Manual de Crisis.</p> <p>De manera más puntual, en las siguientes líneas se mencionan las responsabilidades de las que se hará cargo la persona encargada de esta Dirección:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Asesorará al Gerente General para que adquiera las habilidades y estrategias de comunicación adecuadas y así brinde declaraciones propicias en los medios elegidos donde se difundirán los cambios.</li><li>- Definirá de qué modo se va a abordar la comunicación ante el contexto de crisis para una buena gestión de reputación así como una buena gestión de cambio de cultura e identidad institucional.</li><li>- Supervisará lo que se difunda o emita por parte de los encargados del área de Comunicación externa, Comunicación interna, Área de marketing y Área de Responsabilidad Social.</li><li>- Fomará parte del Comité de Comunicación y Comité de Ética.</li><li>- Trabajarán en las medidas de prevención de crisis, a través de la mejora del Manual de Crisis, incluyendo la sección de Comunicación en tiempos de crisis y Gestión de reputación en tiempos de crisis.</li></ul>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajaré con la persona encargada de Responsabilidad Social y otros directivos para establecer el Comité de Ética y Manual de Ética institucional.</li> </ul>
<p>-Encargado de comunicación interna</p> <p>Rol:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Monitorea</li> <li>-Difunde</li> <li>-Coordina</li> <li>-Reporta</li> <li>-Implementa</li> </ul>	<p>El encargado de Comunicación Interna tendrá una gran responsabilidad para la implementación de una nueva cultura centrada en la solidaridad y prevención. Propondrá los nuevos valores, misión, políticas y propósitos respecto a la identidad institucional.</p> <p>Esta área trabajará con el apoyo de la Dirección de Recursos Humanos para que esta nueva cultura e identidad se difunda a nivel interno, para que pueda ser interiorizado y llevado a la práctica en el día a día, desde la atención al cliente, servicio y manera de relacionarse, sobre todo durante el contexto del Covid-19.</p> <p>En las siguientes líneas se describirá las principales responsabilidades que abordará esta área:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propondrá los canales necesarios para hacer llegar los cambios en la nueva cultura e identidad a nivel interno. Para ello, con la ayuda del asistente de comunicación interna, se difundirán los comunicados, boletines entre otros materiales, para que los colaboradores estén enterados de los cambios y medidas del Grupo San Pedro tras la crisis reputacional.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinará con el área de Responsabilidad Social para impartir entre los trabajadores los manuales de Ética y Manual de crisis, a través de diversas acciones, ya sea mailing, reuniones virtuales, entre otros, para que quede claro el propósito del cambio y de la emisión de ambos materiales en contexto complicados como la pandemia.</li> <li>- Coordinará con el área de marketing para dar a conocer las campañas, programas entre otras actividades que se realice tanto fuera como dentro de la organización, para que sepan qué acciones están realizando como agentes responsables de salud.</li> <li>- Se contactará y coordinará con los inversores para el envío de la información de las nuevas medidas y políticas respecto al crecimiento de la organización tras la inclusión de la nueva dirección y lo que involucra contar con un área de Responsabilidad. Asimismo, para comunicar las medidas de inversión en tecnología y otros ámbitos que tendrán incidencia en el desarrollo económico de la organización.</li> <li>- Se encargará de comunicar los cambios y medidas tomadas a todos los directivos de las diversas sedes.</li> </ul>
<p>• Asistente de Comunicación Interna</p> <p>Rol:</p>	<p>La asistente de Comunicación Interna se encargará de las siguientes acciones:</p>



<ul style="list-style-type: none"> <li>-Difunde</li> <li>-Coordina</li> <li>-Ejecuta</li> <li>-Reporta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable de difundir los comunicados a nivel interno del Grupo San Pedro.</li> <li>- Coordinará con cada uno de los aliados que se encuentran en las sedes a nivel de Lima y otras regiones todo lo referente a comunicación interna, como los cambios que se den en la cultura. Con esto, se logrará que todos los colaboradores estén informados y no haya mala comunicación.</li> <li>-Brindará apoyo en las gestiones que realice la persona encargada de la Comunicación Interna, ya sean reuniones con el personal, entre las áreas o entre otros grupos internos.</li> <li>-Coordinará la comunicación con el Director del Instituto Tecnológico y con el aliado designado de esta institución, para que sea difundido a la plana docente, administrativa y de servicios. De esta manera, la nueva cultura y medidas serán de conocimiento de este grupo de colaboradores para que puedan ser aplicados en su labor del día a día e impartidos mediante la formación que les brindan.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de Unidad de Relaciones Públicas</li> <li>-Portavoz</li> <li>-Gestiona</li> <li>-Se relaciona</li> <li>-Crea lazos con los medios</li> <li>-Reporta</li> </ul>	<p>La persona encargada de la Unidad de Relaciones tendrá que mantener una constante coordinación con la Dirección de Imagen y Comunicación, pues, de manera conjunta, fortalecerán el plan para la gestión de reputación. Además, ambas partes deberán establecer los medios y las formas propicias para mantener lazos cercanos con personas de los medios</p>

<p>-Coordina</p>	<p>En las siguientes líneas se detallarán las responsabilidades de este cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar la reputación de la red de clínicas.</li> <li>- Vigilar los casos en que la organización haya sufrido alguna demanda</li> <li>- Propiciar y mantener las relaciones con los medios de comunicaciones. A través de las relaciones que tenga con los medios, brindará espacios por donde los portavoces podrán manifestarse hacia la opinión pública.</li> <li>-Elaborar los comunicados de prensa o comunicados institucionales con la supervisión de la Dirección de Imagen y Comunicación, así como la del Gerente General, quien es el que representará al Grupo San Pedro. Por medio de estos comunicados, se informará los cambios que se realizarán, en cuanto a la reestructuración de los responsables de la organización, así como las medidas y cambios a darse en todos los niveles.</li> <li>-Va a mantener una constante comunicación y coordinación con los aliados en las diversas sedes y con el aliado del instituto tecnológico. De esta manera, el encargado de esta Unidad de Relaciones Públicas podrá tener reporte de los acontecimientos importantes, malos y buenos, que se den dentro de la organización y también fuera de la organización, como lo que se diga del Grupo San Pedro en los medios de Arequipa, Trujillo y en donde tenga presencia.</li> </ul>
------------------	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aliados: portavoces</li> <li>- Aliado en la sede de Arequipa</li> <li>-Trujillo</li> </ul>	<p>Los aliados serán portavoces de las diferentes sedes. Este grupo está conformado por personas que se encuentran en las diferentes sedes del Grupo San Pedro, tanto en Arequipa, Chiclayo, Trujillo, Ica y Huaraz, así como en las sedes alrededor de los ditritos de Lima. Son personas que se encargarán de coordinar, a nivel interno y externo, la comunicación con el encargado de la Unidad de Relaciones Públicas y con la persona encargada del Área de Comunicación Interna.</p> <p>Con el encargado de la Unidad de Relaciones Públicas, brindará información sobre los casos o situaciones dentro de las clínicas que puedan influir en la reputación. Por ejemplo, los casos de las personas con Covid que han tenido un resultado positivo y se les ha dado de alta, llegando a tener un buen número de pacientes recuperados. Así como también acontecimientos negativos tanto dentro como afuera para reportárselo al encargado de RP. Además, esta persona manejará los contactos y relaciones con los medios de cada una e las regiones, como medios de radio, prensa y tv.</p> <p>Respecto al trabajo con la persona encargada de la Comunicación Interna, el aliado recibirá toda la información por parte de esa área para que se maneje de manera efectiva la comunicación de la nueva cultura de la institución, así como los cambios y actividades para mantener actualizados a los colaboradores. También, brindará soporte y difusión</p>

	<p>sobre los comunicados internos para asegurarse de que llegue a todos.</p> <p>De manera más puntual se señalan las responsabilidades de los aliados de comunicación en las siguientes líneas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Apoyar el trabajo del encargado de Unidad de RP, ayudando a conseguir los contactos los diferentes medios de cada una de sus regiones para tener incidencia en cada una de las regiones.</li> <li>-Coordinar con el área de comunicación interna para difundir de manera efectiva la información en los canales internos.</li> <li>-Ser portavoces de su sede, informarán sobre los problemas que se presenten en el ámbito de la salud de cada región, informarán si hay casos particulares dentro de la clínica.</li> <li>-Dar seguimiento a la información que se difunda o que nombre al Grupo San Pedro a nivel de cada región para que lo reporte y se tome medidas con el área de Comunicación Externa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargada de Imagen</li> </ul> <p>Rol:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propone</li> <li>- Monitorea</li> <li>- Delega</li> </ul>	<p>La persona encargada de la Unidad de Imagen tendrá como responsabilidad construir y mantener la identidad del Grupo San Pedro. A través de la coordinación con comunicación interna, quien se encargará de establecer la nueva cultura a nivel interna, se trabajará el proyectar la imagen</p>

	<p>institucional de adentro hacia fuera. Se trabajará de manera conjunto con CI.</p> <p>Esta Unidad va a monitorear todo respecto a la imagen institucional en los medios de comunicación, asegurándose que a través de lo realizado por RP, CI y el Área de Marketing, se comunique correctamente la identidad, cultura y valores en todos los canales, espacios y acciones.</p> <p>De manera puntual se detallarán las otras funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisar que los comunicados y acciones realizadas por RP faciliten los objetivos planteados por la Dirección</li> <li>- Supervisar el contenido que se publique por parte del Área de Marketing.</li> <li>- Trabajar en conjunto con la Unidad Responsabilidad Social para que las medidas tomadas por esta unidad tengan un impacto en la imagen institucional.</li> <li>- Proponer acciones y actividades hacia las otras direcciones para que se incida en la imagen del Grupo San Pedro.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargada de Marketing</li> <li>-Promociona</li> <li>-Gestión de la marca</li> <li>-Monitorea</li> <li>-Implementa</li> </ul>	<p>La persona encargada del Marketing de la organización implementará campañas ante el contexto de crisis con la ayuda de su equipo. Asimismo, a través de las estrategias que aplique se podrá proyectar los cambios propuestos a través de los medios online, especialmente, ya que dentro de esta área se dará el manejo de los canales digitales con lo que cuenta el Grupo San Pedro. El marketing que en</p>

	<p>el Grupo San Pedro trabajará por un lado la promoción de la marca como red de clínicas con presencia a nivel nacional y, por otro lado, también verá la publicidad y promoción del instituto tecnológico.</p> <p>En las siguientes líneas se detallarán las responsabilidades de la persona encargada de marketing:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es responsable de la promoción, creación, lanzamiento y seguimiento comercial y publicitario de los productos, programas o campañas que se tengan en las sedes.</li> <li>- Gestionará la marca a través de los canales definidos por la Dirección de Imagen y Comunicación</li> <li>- Va a monitorear el manejo de las redes sociales y canales digitales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo del Área de Marketing:</li> <li>- Asistente Rol: apoya, coordina, reporta</li> <li>- Community manager Rol: ejecuta y crea</li> </ul>	<p>El área de marketing tendrá dos personas de apoyo para la ejecución de las estrategias de marca, publicidad y promoción.</p> <p>Las responsabilidades de la analista serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindará soporte a las estrategias planeadas por la persona encargada de marketing</li> <li>- Se encargará de brindar toda la información necesaria para la implementación de campañas y actividades de salud que permitan un mejor posicionamiento y una mayor promoción de los servicios.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinará las actividades de publicidad y promoción a realizarse.</li> <li>- Coordinará las reuniones y eventos, deberá planificar, las actividades que se den a nivel interno o externo de la institución.</li> <li>- Va a ayudar al community manager con el contenido informativo en canales digitales.</li> </ul> <p>Las responsabilidades del Community manager serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable del diseño, elaboración y difusión de las piezas comunicacionales.</li> <li>- Va a coordinar la realización de materiales audiovisuales como vídeos institucionales con agencias, además se encargará de difundir el material visual y audiovisual en los canales.</li> <li>- Manejará las redes sociales de la red de clínicas y del instituto tecnológico.</li> <li>- Creará la parrilla de contenidos y dará seguimiento a las publicaciones e interacción en redes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargada de RSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecerá las políticas que aseguren el cumplimiento del comportamiento ético y responsable de la institución a través de la creación de una Manual de ética del Grupo San Pedro. Este manual será realizado junto con los principales directivos, como la Directora de Imagen y Comunicación, Dirección General entre otros, que permite regular e intervenir</li> </ul>

	<p>adecuadamente para asegurar acciones responsables por parte de la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asimismo, se encargará de mejorar el Manual de Crisis existente, para que se esté preparado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de Comunicación:</li> <li>- Directora de Imagen y Comunicación</li> <li>- Encargado de Relaciones Públicas</li> <li>- Encargada de Responsabilidad Social</li> <li>- Encargada de Comunicación Interna</li> <li>- Encargada de Marketing</li> <li>- Gerencia General</li> <li>- Gerencia de Gestión de Personas</li> </ul>	<p>Las funciones del Comité serán las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar que la comunicación institucional que se realiza, tanto a nivel interna como externa, sea difundida de manera clara y precisa.</li> <li>- Se encargará de la toma de decisiones ante las situaciones de crisis desde el ámbito comunicacional: dará alerta de la situación de crisis, definirá a los públicos a los cuáles se van a dirigir, definirán los voceros, capacitarán a los voceros y coordinarán la cobertura del plan a realizarse.</li> <li>- Fortalecer el Plan de Comunicación ante la crisis</li> </ul>

#### 2.6.4. Mensajes de comunicación y canales:

##### - Mensaje:

El mensaje principal del Plan de Comunicación Externa se centrará en comunicar el cambio asumido de manera conciente por el Grupo San Pedro, para lo cual, nos hemos basado en la reestructuración de la cultura de la organización, de los mandos directivos y en la creación de una Dirección de Imagen y Comunicación. De esta manera, a través de los mensajes y acciones, se dará a conocer estos cambios para la recuperación de la reputación, ya que será importante tener en cuenta que el mensaje correcto en el tiempo



correcto brindado por la persona correcta tiene un gran impacto ante una situación de crisis.

El mensaje tendrá un tratamiento cuidadoso y comprometido orientado al lado humano como respuesta a las críticas de la opinión pública, medios y clientes, por haber actuado de una manera poco empática y solidaria. Por ello, a través de los mensaje se propone generar confianza y transparencia a los públicos mencionados para así evitar la desinformación. La transmisión de la información de manera coherente y clara será el modo de acercarnos por medio de los canales de comunicación a nuestros stakeholders prioritarios.

El mensaje se abordará a nivel del factor humano, generando confianza, credibilidad, comunicando la verdad desde un cargo de liderazgo que inspire confianza y seguridad. De esta manera, se quiere demostrar la honestidad, intención genuina y la competencia profesional del Grupo San Pedro, no solo comunicando el cambio, sino brindando información de prevención ante el covid-19 como medida de seguridad, medida de cuidado y prevención y, sobre todo, las medidas aplicadas por parte de la institución para que a través de la unión de esfuerzos, entre todos, se pueda hacer frente ante una pandemia.

Asimismo, se empleará un lenguaje fácil de entender, que transmita empatía, respeto por la sociedad, que impulse la esperanza y que refleje el compromiso que se tiene por el bienestar de la humanidad a través de un tono de comunicación cálido, emocional, preventivo, informativo y cercano.

Tras lo propuesto en cuanto a la intención y tratamiento del mensaje, se propone lo siguiente:

- **Mensaje principal:** “Cambiamos como grupo, mejoramos como personas comprometidas con el bienestar de la humanidad”.
- **Justificación:** Bajo este mensaje principal se desprenden los otros mensajes que son más personalizados y dirigidos a los determinados grupos de interés. Se ha propuesto este mensaje, ya que lo principal que queremos comunicar es el cambio que se va a dar a todo nivel, desde los nuevos directivos, la nueva cultura y por

consecuencia, mejor servicio que vele por el bienestar de la sociedad de manera conciente y humana. Asimismo, queremos transmitir que ahora el Grupo San Pedro será más cercano a todos y tomará peso al factor humano, mostrándose como personas que sirven y ayudan a otras personas, sobre todo en momentos de crisis sanitaria.

- **Mensaje para la opinión pública y clientes:** “Cambiamos como grupo, hemos mejorando para brindarte el mejor servicio y velar por tu bienestar”.
- **Justificación:** Este mensaje dirigido a la opinion pública y clientes, también apela al concepto de “cambio”, pero, en este caso, se resalta la acción de “velar por tu bienestar”, ya que se quiere transmitir que tras lo ocurrido, se tendrá un grupo de especialistas involucrados por el cuidado de las personas. A través de este mensaje, se quiere inspirar confianza y hacer saber que se ha dado una mejora real, esto se hará llegar por medio de los canales a aplicarse en el plan.
- **Mensaje a los inversores:** “Hemos cambiado como grupo, sigamos mejorando como personas comprometidas con el crecimiento responsable, sumemos esfuerzos”.
- **Justificación:** Para dirigirnos al grupo de inversores se ha optado por recalcar la acción de “mejora”, “crecimiento responsable” y “suma de esfuerzos”. En cuanto al concepto de mejora, es importante comunicarles que si bien el Grupo San Pedro se vió envuelto en un caso mediático debido al mal accionar durante el contexto del coronavirus, se han hecho cargo y han asumido la responsabilidad para poder revertir la situación, cambiando y mejorando como institución responsable. Además, es importante recalcar el concepto de “crecimiento responsable” y “suma de esfuerzos”, ya que los inversores han sido un público importante para el crecimiento de la red de clínicas, por ello se señala que es tienen interés en seguir trabajando de la mano, sobre todo en tiempos de crisis, para que de manera conjunta crezcan como empresa y a la vez colaboren con la sociedad.
- **Mensaje a los trabajadores:** “Cambiamos como equipo, sigamos mejorando como personas y profesionales comprometidos con el bienestar humano, unamos esfuerzos”.

- **Justificación:** Este mensaje elaborado para los trabajadores hace referencia a la transformación que se ha hecho desde la nueva cultura y el cambio de directivos. De esta manera se les va a impartir un verdadero cambio conciente tras lo ocurrido y darles a conocer que la institución ha llevado a cabo acciones desde el interior de la organización esperando que ellos también se sumen a este cambio. Asimismo, se incluye la palabra “comprometidos”, debido a que el compromiso que se tenga tras el cambio cultural, incluye que todos los trabajadores adopten una actitud de servicio, priorizando lo humano en cada una de sus gestiones, decisiones y acciones. Además, se incorporó las palabras “unamos esfuerzos” para recalcar el trabajo colaborativo, puesto que como institución se quiere hacer llegar que cada una de las personas que trabajan en el grupo San Pedro cumplen un rol importante y que con su compromiso se va a lograr los objetivos esperados.

#### - **Canales**

En cuanto a los canales que se van a emplear para la difusión de los mensajes expuestos, se ha optado por los siguientes:

- **Página web:** Los cambios de la nueva cultura, nuevos directivos y medidas respecto al covid-19, se van a comunicar en la página web del Grupo San Pedro manteniendo la información siempre actualizada. Asimismo, se va a incorporar una sección con todo tipo de información respecto al coronavirus, desde las nuevas medidas de atención, tarifas del servicio y medicamentos, así como información para el cuidado de la población, tales como recomendaciones y medidas de prevención. Además se va a incorporar un chat que permita la comunicación bidireccional con los clientes para responder preguntas.
- **Redes sociales:** A través de las redes sociales se va dar a conocer todos los cambios que aplicará la red de clínicas. Por medio de las piezas de comunicación y post, se va a visibilizar a los especialistas y sus recomendaciones de manera textual, también se va a visibilizar a los nuevos directivos, se va a informar sobre casos positivos que se han dado en las clínicas, como las recuperaciones de personas que tuvieron el virus y pudieron vencerlo. Asimismo, se van a brindar tips en base a indicadores o información estadísticas de entidades confiables, se

mostrarán vídeos de los líderes o especialistas hablando de acontecimientos importantes de interés público.

- **Entrevista en prensa escrita:** El encargado de Relaciones Públicas por medio de una entrevista en prensa escrita, comunicará de manera más personal los cambios que se han realizado tras lo ocurrido, además podrá transmitir nuevamente y de mejor forma el mea culpa, aceptando los errores cometidos e informando las acciones a tomarse para que deje claro que se ha asumido lo que sucedió de manera conciente y que no solo quedará en palabras el cambio expuesto.
- **Comunicado de prensa (radio y tv):** A través de 2 comunicados de prensa, el primero exponiendo nuevamente un mea culpa más empático y medidas de cambio sobre el covid-19 y el segundo informando sobre el cambio institucional (transformación cultural y de directivos), se comunicará de manera oficial a la opinion pública las disculpas y cambios priorizando lo humano.
- **Vídeo (spot para tv):** La realización de un spot para television permitirá que se transmita de manera más profunda y cercana el reconocimiento del mal accionar del Grupo San Pedro, ya que así no quedará en escrito las disculpas y el cambio, sino podrá tener mayor consistencia tanto las disculpas y como el paso al cambio de mejora. Asimismo, se podrá hacer visible el nuevo liderazgo asumido, esto se proyectará con la aparición de los nuevos directivos que asumirán sus cargos de manera más responsable y humana, dándose a conocer mediante el video, apelando a que “dan la cara” y están comprometidos con el cambio y nueva cultura.
- **Vídeo institucional:** A través de un video institucional dirigido a los trabajadores, se va a dar a conocer de manera más dinámica los cambios culturales, sus lineamientos y la importancia de comprometerse con este e interiorizarlo. Además, este video tendrá la voz en off del Gerente General, reforzando un liderazgo que está presente, cercando y comprometido con la mejora de la institución.

- **Mailing institucional:** Las medidas, cambios e información relevante se comunicará a través de boletines, comunicados o one page, por medio del mailing. Una de los acontecimientos a comunicarse, los cuales son parte del cambio, será la información sobre la nueva cultura, nuevos directivos, la creación de la Dirección de Imagen y Comunicación y el equipo que lo conforma. Asimismo, por medio de este canal se va a tener comunicación con los inversores informando de las medidas a tomarse que sean de su interés.
- **Videoconferencia:** Se van a realizar video conferencias, tanto con los inversores, entre directivos y líderes de áreas. El uso de videoconferencias va a permitir que se refuerze lo comunicado por mailing de manera más personal y cercana, además, debido al context del covid-19, será un canal fundamental para las reuniones de coordinación entre los líderes de las sedes, así como para el encargado de Relaciones Públicas y sus aliados.

#### **2.6.5. Estrategias y acciones de comunicación dirigidas para cada stakeholder**

Como ya se ha explicado en las líneas anteriores, la empatía, transparencia y recuperación de la confianza serán la base del plan para poder conectar nuevamente con nuestros públicos. El plan diseñado está centrado en comunicar mensajes, por medio de los canales señalados, a nivel informativo, educativo y empático.

A nivel informativo, porque parte de nuestros objetivos es comunicar los cambios que se darán como muestra del reconocimiento del error, que no solo queda en disculpas sino que se realizarán acciones para revertir lo ocurrido. La información constante de todos los cambios hacia la opinión pública, clientes, inversores y trabajadores, permitirá actuar con transparencia y luchar contra la desinformación. Para ello, el trabajar de manera alineada y coordinada será clave para no entrar en desacuerdos, debido a que habrán nuevos procesos y medidas, a través de la información los públicos sabrán qué estamos haciendo y en el caso de los trabajadores, también sabrán cómo accionar.

A nivel educativo, el plan propone brindar contenido educativo en sus canales orientado en el cuidado de la sociedad. Esto se realiza compartiendo medidas preventivas y ayudando a difundir lo mencionado por organismos como el Ministerio de Salud, la Organización de la Salud, entre otras. Asimismo, compartiendo recomendaciones por parte del grupo de médicos y especialistas.

Por último, a nivel empático, ya que se compartirá los casos de las personas que vencieron el covid-19 tras la unión de esfuerzos del Grupo San Pablo y familiares. Además, el plan realza el lado humano en cada estrategia o acción que se vaya a dar tanto a nivel interno como externo. Promoviendo mensajes y acciones solidarias y colaborativas vamos a proyectar desde adentro hacia afuera de la institución que se ha dado una transformación positiva, de este modo vamos a posicionarnos como un centro médico hospitalario responsable, quienes cuentan con un Instituto tecnológico que van a formar especialistas de la salud empáticos con la sociedad.

**Tras lo explicado se detallan a mayor detalle las estrategias y acciones a realizarse como parte del plan de comunicación externa:**

➤ **Objetivo 1:**

Comunicar las medidas y cambios a tomarse por parte del Grupo San Pedro a los principales grupos de interés.

• **Estrategia 1:**

Generar contenidos y difundirlos en los canales de comunicación offline y online para dar a conocer las medidas y cambios por el Grupo San Pedro con una comunicación empática.

<b>Acción 1</b>	Realizar un comunicado de prensa dando un “mea culpa” e informando de las medidas a darse y otro sobre el cambio de la cultura y de nuevos directivos.
Público de interés:	Opinión pública y clientes
Medio-canal:	Comunicado de prensa en radio y tv
Mensaje:	Con un lenguaje genuino y empático, priorizando el lado humano.

Indicador:	Número de comunicados
Meta:	2 comunicados de prensa
Responsable y rol:	Encargado de Relaciones Públicas

<b>Acción 2</b>	Publicar en la cuenta de Facebook posts y piezas gráficas los cambios y medidas adoptadas por la institución
Público de interés:	Sociedad
Medio-canal:	Facebook
Mensaje:	Comunicar a través de post y diseños en redes sociales las medidas que se tomarán respecto al covid de manera directa, sencilla y amigable.
Indicador:	Número de publicaciones en Facebook
Meta:	3 publicaciones por semana
Responsable:	Community manager

<b>Acción 3</b>	Actualizar la página web con información de las medidas a implementar sobre las tarifas y servicios en relación al Covid-19 e información de cuidado y prevención.
Público de interés:	Clientes y sociedad
Medio-canal:	Página web
Mensaje:	Informar de manera transparente las tarifas, medidas y beneficios que se realizarán en las clínicas, así como información de prevención mostrando el interés de velar por el bienestar de la población. De este modo se podrá hacer accesible la información a la ciudadanía.
Indicador:	Número de publicaciones
Meta:	Actualización de publicaciones cada 15 días
Responsable:	Área de marketing, community manager

<b>Acción 4</b>	Enviar mailing a los inversores para informarles de las medidas que van a realizar que sean de su interés
Público de interés:	Inversores
Medio-canal:	Mailing
Mensaje:	El mensaje a transmitirles está centrado en fomentar que sigan invirtiendo en el Grupo San Pedro, ya que trabajando de manera conjunta y responsable van a seguir creciendo aún más, impactando positivamente en la sociedad.
Indicador:	Número de mailing enviados
Meta:	Contactarse con todos los inversores y tener respuesta de ellos.
Responsable:	Comunicación interna

- **Estrategia 2: Comunicar las medidas y cambios por medio del portavoz para visibilizar la nueva postura asumida y el nuevo liderazgo en el Grupo San Pedro**

<b>Acción 1</b>	Vídeo del nuevo gerente general expresando la importancia del cambio ante el mal accionar que se dio.
Público de interés:	Opinión pública
Medio-canal:	Facebook y Twitter
Mensaje:	Por medio de un breve vídeo, se va a visibilizar el nuevo liderazgo que asume el Grupo San Pedro. El mensaje está centrado en que se está dando la cara y que a través de una intención genuina de cambio se va a mejorar para velar por el bienestar de todos y todas.
Indicador:	Número de vídeo
Meta:	1 vídeo en todas las redes sociales
Responsable:	Área de marketing, community manager

<b>Acción 2</b>	Publicar contenido en redes sociales mostrando a los nuevos líderes y los mensajes que recomiendan a la sociedad
-----------------	--



Público de interés:	Sociedad
Medio-canal:	Post en Facebook y Twitter
Mensaje:	A través de post en redes sociales que contengan la imagen de quienes son los nuevos directivos y líderes brindando mensajes sobre prevención o tips de salud, se podrá proyectar una relación cercana con el público, mostrando que están involucrados con el cuidado de su salud de manera frecuente.
Indicador:	Número de publicaciones
Meta:	Posicionarlos como líderes cercanos a través de las redes
Responsable:	Área de marketing

<b>Acción 3</b>	Coordinar entrevistas en el medio de prensa con quien se tenga una relación cercana
Público de interés:	Opinión pública
Medio-canal:	Diario de prensa
Mensaje:	A través de una entrevista en un diario, se va poder llegar a la sociedad brindando una información más específica de los cambios a darse, además de poder tener un diálogo más fluido con este medio y así establecer relaciones cercanas.
Indicador:	Número de publicación de la entrevista en diarios
Meta:	2 entrevistas en los medios más convenientes
Responsable:	Encargado de relaciones públicas

<b>Acción 4</b>	Realizar una reunión virtual con el gerente general (portavoz), directivos e inversores
Público de interés:	Inversores
Medio-canal:	Videollamada
Mensaje:	Se va a reforzar lo comunicado por mailing a través de esta reunión virtual, de este modo se va a poder dialogar mejor sobre los proyectos a realizarse para seguir contando con los inversores y seguir creciendo. De esta manera, se va a mostrar el interés de seguir trabajando en conjunto.

Indicador:	Número de reuniones virtuales
Meta:	Tener 2 reuniones mensualmente
Responsable:	Directora de Imagen y Comunicación, Comunicación Interna

➤ **Objetivo 2:** Implementar y coordinar efectivamente los canales de comunicación externa del Grupo San Pedro de manera alineada a nivel institucional en las diferentes sedes e instituto tecnológico.

• **Estrategia 1: Establecer canales de comunicación claros para difundir información sobre acontecimientos, actividades o noticias a nivel institucional**

<b>Acción 1</b>	Definir las funciones del uso de redes sociales a través de un manual de comunicación
Público de interés:	Área de marketing
Medio-canal:	Manual de comunicación
Mensaje:	A través de esta acción se quiere dejar claro al área de marketing el uso apropiado de las redes sociales, sobre todo ante un contexto de crisis, evitando acciones poco transparentes como el ocultar comentarios negativos. Asimismo, comunicarles la importancia de saber gestionarlos para que no haya desinformación o un mal uso de este.
Indicador:	Manual de comunicaciones
Meta:	Que se emplee debidamente la comunicación en redes de manera amigable y transparente
Responsable:	Comunicación externa, encargada de imagen

<b>Acción 2</b>	Difundir el uso del Manual de Comunicaciones a los líderes de equipo para que les informen a las personas que tienen a cargo
Público de interés:	Líderes de equipo, directivos
Medio-canal:	Manual de comunicación y mailing

Mensaje:	Los tomadores de decisiones y en general los trabajadores, deben tener claro con qué canales se cuenta en la institución. Tanto a nivel interno como externo para que sepan del uso debido de cada uno de estos. De esta manera, se podrá evitar la desinformación o mal manejo de información.
Indicador:	Número de envíos del manual por mailing
Meta:	Que el 100% de trabajadores tenga conocimiento de los canales establecidos
Responsable:	Comunicación externa e interna

- **Estrategia 2: Contar con aliados que sean portavoces en cada una de las sedes de las clínicas y del Instituto tecnológico**

<b>Acción 1</b>	Establecer portavoces y coordinar por correo, llamadas y reuniones, de manera frecuente para estar actualizados de la situación de cada una de las sedes.
Público de interés:	Aliados, Unidad de Relaciones Públicas
Medio-canal:	Mailing, llamadas, reuniones virtuales, chat
Mensaje:	Se les va a hacer saber que el rol con ellos va a permitir tener una comunicación alineada e integrada con las regiones, ya que manteniendo informado al encargado de las públicas se va a saber de los acontecimientos dentro de las clínicas o si algún medio en la región ha hablado de la institución, también ellos van a ayudar a difundir la información en la sede en la que se encuentren. Además ellos van a ser el puente entre con los medios de comunicación de cada región.
Indicador:	Número de reuniones, número de correos, número de reportes
Meta:	Mantener una comunicación alineada e integrada
Responsable:	Unidad de Relaciones Públicas

• **Estrategia 3: Gestionar con eficacia, eficiencia y empatía la comunicación en los canales empleados**

<b>Acción 1</b>	Responder de manera pronta las inquietudes o comentarios en las redes sociales con un lenguaje amable
Público de interés:	Sociedad
Medio-canal:	Redes sociales
Mensaje:	A través de esta acción se va a mejorar la percepción que tienen de la institución, puesto que demostrarán que están atentos a responder cualquier consulta por parte del público que sigue al Grupo San Pedro en redes sociales.
Indicador:	Número de respuestas en los comentarios de Facebook
Meta:	Responder todas las preguntas o inquietudes de manera amigable
Responsable:	Community manager

<b>Acción 2</b>	Subir publicaciones de manera frecuente y actualizada con contenido empático
Público de interés:	Sociedad
Medio-canal:	Redes sociales
Mensaje:	Se darán mensajes sobre cuidado y prevención mostrando que estamos involucrados con el bienestar de la salud. Asimismo, también se brindará información educativa de fuentes confiables del sector salud.
Indicador:	Número de publicaciones
Meta:	3 post a la semana sobre contenido preventivo o informativo
Responsable:	Área de marketing, community manager

<b>Acción 3</b>	Incorporar en la página web un chat para la comunicación bidireccional con el público
Público de interés:	Sociedad
Medio-canal:	Página web
Mensaje:	A través de este chat, se va a poder tener interacción con el público y así mostrarnos cercanos a ellos.

Indicador:	Número de personas que escriben al chat
Meta:	Establecer interacción con todas las personas que escriban al chat
Responsable:	Área de marketing, community manager

➤ **Objetivo 3:** Promover y proyectar una cultura solidaria y de prevención en la institución de salud.

• **Estrategia 1: Comunicar la nueva cultura y sus lineamientos a los públicos de interés**

<b>Acción 1</b>	Realizar un spot televisivo que visibilice las disculpas sinceras, el cambio de la cultura y nuevo liderazgo.
Público de interés:	Opinión pública
Medio-canal:	Spot de tv
Mensaje:	Este spot va a permitir que los cambios que se vayan a dar no queden en el comunicado de prensa (texto), sino se va a poder transmitir de manera más emocional las disculpas y que se comunicó en texto tenga mayor consistencia y mostrarnos más humanos expresándonos mejor a través de recursos audiovisuales (voz en off, imágenes, música de fondo, tono de voz).
Indicador:	Número de spots
Meta:	1 spot difundido en los canales de señal abierta del país
Responsable:	Área de marketing coordinará con una agencia audiovisual

<b>Acción 2</b>	Publicar en Facebook piezas gráficas comunicando los nuevos valores del Grupo San Pedro
Público de interés:	Sociedad
Medio-canal:	Facebook
Mensaje:	Se va a exteriorizar los valores que se van a implementar y que rigen el comportamiento institucional.
Indicador:	Número de publicaciones

Meta:	Publicar 1 post por semana referente a la cultura por los 3 primeros meses
Responsable:	Community manager

<b>Acción 3</b>	Realizar y difundir un vídeo institucional de la nueva cultura y sus lineamientos
Público de interés:	Trabajadores
Medio-canal:	Vídeo enviado por correo, proyectado en reuniones de equipo y difundido en redes sociales
Mensaje:	El vídeo será una manera dinámica de poder estar informados de la nueva cultura para que pueda ser interiorizada y verse reflejada en el día a día. El mensaje que se enviará será que todos debemos estar actualizados de los cambios y actuar de manera integrada. Será mostrado en reuniones de equipo y enviado por correo.
Indicador:	Número de correos enviados con el vídeo, número de veces que un encargado de equipo haya proyectado el vídeo en alguna reunión y número de veces que se publique en Facebook.
Meta:	Que el 100% de los colaboradores haya visto el vídeo institucional
Responsable:	Comunicación interna y Marketing

<b>Acción 4</b>	Enviar por mailing el documento con información de la nueva cultura
Público de interés:	Trabajadores
Medio-canal:	Documento por mailing
Mensaje:	Haciendo llegar a todos el documento con la información de la nueva cultura todo los trabajadores están al tanto de los cambios que se den. Se fomenta el trabajar de manera integrada y alineada.
Indicador:	Número de mails enviados con la información
Meta:	Que el 100% de trabajadores haya recibido la información sobre la cultura institucional.

Responsable:	Comunicación interna
--------------	----------------------

<b>Acción 5</b>	Colocar piezas gráficas al interior de las clínicas y oficinas sobre los nuevos lineamientos culturales
Público de interés:	Trabajadores y clientes
Medio-canal:	Afiches físicos y boletines impresos
Mensaje:	Hacer visible la cultura a través de mensajes y elementos visuales al interior de las sedes.
Indicador:	Número de afiches, número de boletines
Meta:	Que cada trabajador reciba un boletín impreso y que además estos estén presentes en las oficinas de cada sede de las clínicas e Instituto. Del mismo modo, que hayan afiches en las zonas más transitadas e importantes de las clínicas e Instituto.
Responsable:	Comunicación interna y Área de marketing

- **Estrategia 2: Implementar acciones que garanticen el cumplimiento de una cultura solidaria y de prevención**

<b>Acción 1</b>	Crear un manual de ética institucional
Público de interés:	Trabajadores y directivos
Medio-canal:	Manual de ética
Mensaje:	De esta manera se va a fomentar en los trabajadores la importancia de actuar de manera responsable, ya que las acciones de cada uno de ellos reflejará lo que es el Grupo San Pedro
Indicador:	Manual de Ética
Meta:	Que sea interiorizado el tener un comportamiento responsable
Responsable:	Responsabilidad Social y Comunicación Interna

<b>Acción 2</b>	Fortalecer el manual de crisis incorporando información necesaria para abordar la comunicación en tiempos de crisis
-----------------	---

Público de interés:	Trabajadores y directivos
Medio-canal:	Manual de crisis
Mensaje:	Se va a informar la importancia de gestionar de manera correcta la comunicación en tiempos de crisis, desde los canales con los que se cuenta, la función e importancia de cada uno de ellos.
Indicador:	El manual
Meta:	Que el 95% de los trabajadores y el 100% tenga conocimiento de cómo abordar la comunicación en tiempos de crisis
Responsable:	Responsabilidad Social y Comunicación Interna

- **Estrategia 3: Colaborar con actividades que realicen otras instituciones del sector salud relacionadas al covid-19**

<b>Acción 1</b>	Realizar una campaña de donación de elementos necesarios (guantes, mascarillas, inyecciones, camillas) a hospitales públicos y a espacios donde estén atendiendo a personas con covid-19. Toda campaña realizada se dará a conocer por rdes sociales.
Público de interés:	Sociedad
Medio-canal:	Redes sociales
Mensaje:	A través de las redes sociales el pública estará informado de las acciones positivas a favor de la comunidad.
Indicador:	Publicación de la campaña
Meta:	Publicar en redes sociales cada vez que se realice una campaña
Responsable:	Área de marketing y Responsabilidad Social



## **2.7. Justificación de piezas gráficas del plan estratégico**

Las acciones planteadas para llevar a cabo las estrategias según nuestros objetivos del plan de comunicación externa, el cual busca recuperar la reputación del Centro Médico Hospitalario, implica la realización de piezas gráficas de comunicación. Nuestras acciones de comunicación son tanto a nivel online como offline, por lo que el diseño de estas piezas están orientadas a los públicos de los diferentes espacios que hemos propuesto en nuestro plan, como canales (o medios) para exponer los mensajes deseados.

Dentro del trabajo, mencionamos varias piezas de comunicación como parte de todas las acciones propuestas, sin embargo, hemos graficado solo algunas, las cuales hemos compartido en el link ubicado en las primeras páginas del presente trabajo.

Nuestro plan comienza publicando dos comunicados de prensa en radio y televisión, en el primero hacemos un mea culpa consciente, reconociendo el mal accionar respecto a las tarifas de las clínicas San Pedro ante el contexto del Covid-19, y manifestando el compromiso de seguir mejorando como equipo de profesionales dedicados a la salud que velan por el bienestar humano. Según el especialista Milton Vela, en un artículo del Diario Gestión donde aborda el tema de la crisis de salud en relación a la compleja situación del sector salud en el país, indica que hacer un mea culpa sí es necesario, pero en este contexto, solo será adecuado si mediante el comunicado se da un trato personal y humano. Es por ello, que optamos por la creación de estos dos comunicados, teniendo en cuenta el tono con el que se dirige el Centro Hospitalario a la sociedad y el reconocimiento del error, acompañado de las nuevas medidas al servicio de la comunidad, mostrando una actitud más sensible y empática en la forma en que se ha redactado el documento. Del mismo modo, planteamos el segundo comunicado, el cual comunica los cambios estructurales que se darán en la organización y que son necesarios, mencionando que tanto los valores y lineamientos de la nueva cultura corporativa, como los nuevos directivos estarán orientados al nuevo perfil de la organización, reafirmando el compromiso de velar por el bienestar humano. Vela, además indica que es de vital importancia que este tipo de comunicados se expongan en las redes oficiales y el sitio web de la organización, como una manera responsable de afrontar la situación y dar la cara, por lo cual, hemos visto conveniente no solo compartir los dos comunicados como

tal, sino también mostrar que los hemos compartido en nuestras plataformas digitales (Facebook y página web).

En la primera sección del trabajo, vemos que en el punto “Casos similares”, dos de los autores del Webinar: “Competencias Básicas de la Comunicación en Salud ante una Crisis Sanitaria”, Jorge Eugenio Valdez e Ismael Piedra, hacen hincapié en el tema de manejar una comunicación correcta en el momento adecuado, trabajando como profesionales centrados en la solidaridad y colaboración, por lo que recomiendan brindar información frecuentemente, sobre todo ante una emergencia de salud pública, ya que las personas necesitan saber qué está pasando, a qué se enfrentan y cuáles son las medidas y recomendaciones a nivel personal. Además indican que esta información debe ser manejado con un idioma fácil de entender y que genere confianza, respeto y empatía. En nuestra propuesta de piezas gráficas para nuestras acciones online, proyectamos los puntos mencionados por estos autores, ya que nuestra nueva cultura corporativa (la que hemos propuesto para el plan) está basada justamente en el servicio, colaboración y prevención, llevándolo a la práctica en nuestros distintos canales.

Por esta razón, respecto a las piezas gráficas para la web, hemos compartido cómo sería la ventana dirigida únicamente al tema del Covid-19, a la cual se puede acceder mediante un pop up que aparece inmediatamente cuando se entra al sitio web de la clínica. En esta ventana vemos categorías de suma importancia en la parte posterior, como los comunicados de prensa con los nuevos lineamientos culturales y los que están en relación con las nuevas tarifas, las preguntas más frecuentes, información sobre los nuevos protocolos dentro de la institución y sobre las pruebas de descarte, seguido en la parte inferior por recomendaciones y noticias relacionadas al tema.

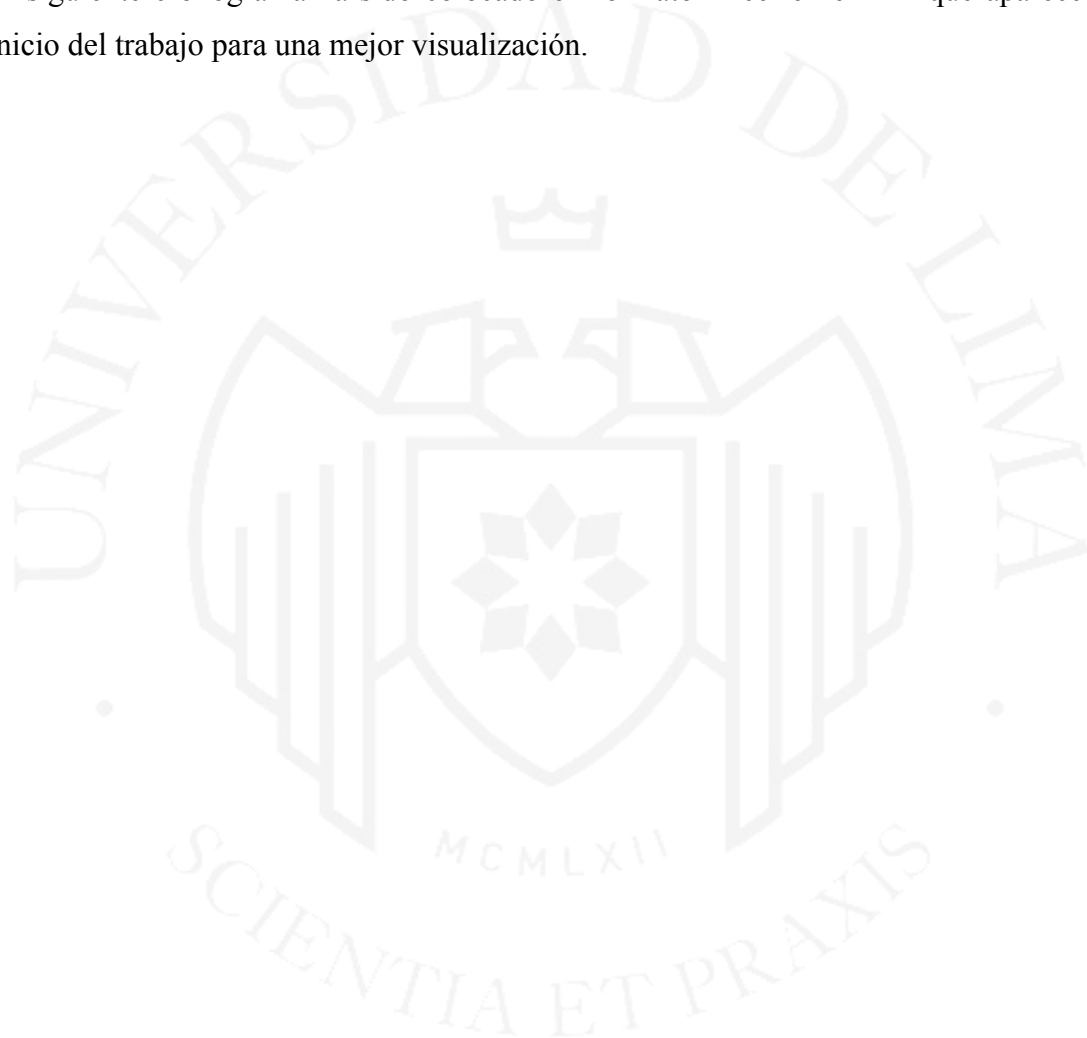
Del mismo modo, nuestras piezas gráficas para redes sociales, comparten contenido informativo para cubrir las necesidades de las personas en momentos de incertidumbre y preocupación, así como contenido sobre acciones de protección o autocuidado.

Además, en las piezas gráficas en relación a la web, se muestra un chat que hemos incorporado para asesorar a las personas respecto al Covid' 19, con el propósito de atender las preocupaciones y necesidades de la población en un contexto donde es un riesgo salir de casa y exponerse a las aglomeraciones, y además, con esta iniciativa, se podrá conocer

las inquietudes de la población para saber qué otro contenido informativo podemos compartir en nuestros canales digitales. Esta acción está relacionada a nuestros nuevos valores, no solo a las competencias profesionales de los médicos, sino también por la solidaridad y empatía con la sociedad.

### **2.8. Ámbito táctico**

El siguiente cronograma ha sido colocado en formato Excel en el [link](#) que aparece al inicio del trabajo para una mejor visualización.



OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre								
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
Objetivo 1	Estrategia 1: Generar contenidos y difundirlos en los canales de comunicación offline y online para dar a conocer las medidas y cambios por el Grupo San Pedro con una comunicación empática.	Acción 1: Realizar un comunicado de prensa dando un "mea culpa" e informando de las medidas a darse y otro sobre el cambio de la cultura y de nuevos directivos.																													
		Acción 2: Publicar en la cuenta de Facebook posts y piezas gráficas los cambios y medidas adoptadas por la institución																													
		Acción 3: Actualizar la página web con información de las medidas a implementar sobre las tarifas y servicios en relación al Covid-19 e información de cuidado y prevención.																													
		Acción 4: Enviar mailing a los inversores para informarles de las medidas que van a realizar que sean de su interés																													
	Estrategia 2: Comunicar las medidas y cambios por medio del portavoz para visibilizar la nueva postura asumida y el nuevo liderazgo en el Grupo San Pedro	Acción 1: Video del nuevo gerente general expresando la importancia del cambio ante el mal accionar que se dio.																													
		Acción 2: Publicar contenido en redes sociales mostrando a los nuevos líderes y los mensajes que recomiendan a la sociedad																													
		Acción 3: Coordinar entrevistas en el medio de prensa con quien se tenga una relación cercana																													
		Acción 4: Realizar una reunión virtual con el gerente general (portavoz), directivos e inversores																													
Objetivo 2	Estrategia 1: Establecer canales de comunicación claros para difundir información sobre acontecimientos, actividades o noticias a nivel institucional	Acción 1: Definir las funciones del uso de redes sociales a través de un manual de comunicación																													
		Acción 2: Difundir el uso del Manual de Comunicaciones a los líderes de equipo para que les informen a las personas que tienen a cargo																													
	Estrategia 2: Contar con aliados que sean portavoces en cada una de las sedes de las clínicas y del Instituto Tecnológico	Acción 1: Establecer portavoces y coordinar por correo, llamadas y reuniones, de manera frecuente para estar actualizados de la situación de cada una de las sedes.																													
		Estrategia 3: Responder de manera pronta las inquietudes o comentarios en las redes sociales con un lenguaje amable	Acción 1: Responder de manera pronta las inquietudes o comentarios en las redes sociales con un lenguaje amable																												
	Acción 2: Subir publicaciones de manera frecuente y actualizada con contenido empático																														
	Acción 3: Incorporar en la página web un chat para la comunicación bidireccional con el público																														
Objetivo 3	Estrategia 1: Comunicar la nueva cultura y sus lineamientos a los públicos de interés	Acción 1: Realizar un spot televisivo que visibilice las disculpas sinceras, el cambio de la cultura y nuevo liderazgo.																													
		Acción 2: Publicar en Facebook piezas gráficas comunicando los nuevos valores del Grupo San Pedro																													
		Acción 3: Realizar y difundir un video institucional de la nueva cultura y sus lineamientos																													
		Acción 4: Enviar por mailing el documento con información de la nueva cultura																													
		Acción 5: Colocar piezas gráficas al interior de las clínicas y oficinas sobre los nuevos lineamientos culturales																													
	Estrategia 2: Implementar acciones que garanticen el cumplimiento de una cultura solidaria y de prevención	Acción 1: Crear un manual de ética institucional																													
		Acción 2: Fortalecer el manual de crisis incorporando información necesaria para abordar la comunicación en tiempos de crisis																													
Estrategia 3: Colaborar con actividades que realicen otras instituciones del sector salud relacionadas al Covid-19	Acción 1: Realizar una campaña de donación de elementos necesarios (guantes, mascarillas, inyecciones, camillas) a hospitales públicos y a espacios donde estén atendiendo a personas con covid-19. Toda campaña realizada se dará a conocer por redes sociales.																														

	Cantidad	Soles	Total
<b>OBJETIVO 1</b>			
Estrategia 1			
Acción 1: Realizar un comunicado de prensa dando un “mea culpa” e informando de las medidas a darse y otro sobre el cambio de la cultura y de nuevos directivos.	0	0	0
Acción 2: Publicar en la cuenta de Facebook posts y piezas gráficas los cambios y medidas adoptadas por la institución	0	0	0
Acción 3: Actualizar la página web con información de las medidas a implementar sobre las tarifas y servicios en relación al Covid-19 e información de cuidado y prevención	0	0	0
Acción 4: Enviar mailing a los inversores para informarles de las medidas que van a realizar que sean de su interés	0	0	0
Estrategia 2			
Acción 1: Vídeo del nuevo gerente general expresando la importancia del cambio ante el mal accionar que se dio	1	S/. 1.200,00	S/. 1.200,00
Acción 2: Publicar contenido en redes sociales mostrando a los nuevos líderes y los mensajes que recomiendan a la sociedad	0	0	0
Acción 3: Coordinar entrevistas en el medio de prensa con quien se tenga una relación cercana	0	0	0
Acción 4: Realizar una reunión virtual con el gerente general (portavoz), directivos e inversores	0	0	0
<b>OBJETIVO 2</b>			
Estrategia 1			
Acción 1: Definir las funciones del uso de redes sociales a través de un manual de comunicación	0	0	0
Acción 2: Difundir el uso del manual de comunicaciones a los líderes de equipo para les informen a las personas que tienen a cargo	0	0	0
Estrategia 2			
Acción 1: Establecer portavoces y coordinar por correo, llamadas y reuniones, de manera frecuente para estar actualizados de la situación de cada una de las sedes	0	0	0
Estrategia 3			
Acción 1: Responder de manera pronta las inquietudes o comentarios en las redes sociales con un lenguaje amable	0	0	0
Acción 2: Subir publicaciones de manera frecuente y actualizada con contenido empático	0	0	0
Acción 3: Incorporar en la página web un chat para la comunicación bidireccional con el público	1	800	0
<b>OBJETIVO 3</b>			
Estrategia 1			
Acción 1: Realizar un spot televisivo que visibilice las disculpas sinceras, el cambio de la cultura y el nuevo liderazgo	1	S/. 230.000,00	S/. 230.000,00
Acción 2: Publicar en Facebook piezas gráficas comunicando los nuevos valores del Grupo San Pedro	0	0	0

<b>Acción 3: Realizar y difundir un video institucional de la nueva cultura y sus lineamientos</b>	0	0	0
<b>Acción 4: Enviar por mailing el documento con información de la nueva cultura</b>	0	0	0
<b>Acción 5: Colocar branding al interior de las clínicas y oficinas sobre los nuevos lineamientos culturales</b>	200	S/. 200,00	S/. 40.000,00
<b>Estrategia 2</b>			
<b>Acción 1: Crear un manual de ética institucional</b>	0	0	0
<b>Acción 2: Fortalecer el manual de crisis incorporando información necesaria para abordar la comunicación en tiempos de crisis</b>	0	0	0
<b>Estrategia 3</b>			
<b>Acción 1: Realizar una campaña de donación de elementos necesarios (guantes, mascarillas, inyecciones, camillas) a hospitales públicos y a espacios donde se estén atendiendo personas con Covid-19. Tos campaña realizada se dará a conocer por redes sociales</b>	200	2	S/. 400,00
			S/. 270.400,00



### 3. SUSTENTACIÓN

En las siguientes líneas se brindara la justificación de las decisiones tomadas para la elaboración y desarrollo del plan de comunicación externa del Grupo San Pedro elaborado para la nueva Dirección de Imagen y Comunicación, el cual tiene el propósito de recuperar la confianza de sus principales stakeholders ante la crisis de su reputación ante el contexto del covid/19 como institución responsable y empatica con su comunidad. Se sustentara la definicionde los objetivos, la propuesta de la estrategias y acciones empleadas, asi como la selección del público de interés, elaboración de piezas comunicacionales y la rentabilidad de su ejecución por parte de la institución.

El desarrollo del plan contempla una duración de seis meses para la ejecución de las estrategias y acciones, a su vez, este plan servirá como base a largo plazo para la toma de decisiones y acciones ante las futuras adversidades que se presenten para la organización. En cuanto a las primeras acciones a realizarse hemos propuesto que se debe brindar una respuesta inmediata y mejor trabajada a través de un comunicado oficial para los medios televisivos, prensa y radio. Esta decisión se ha tomado y es considerada pertinente, ya que si bien se envió un comunicado a estos medios en una fecha anterior, este fue criticado y percibido como poco empático por los especialistas de suma importancia, generando una percepción negativa ante la opinión pública sobre el Grupo San Pedro.

Otra de las acciones inmediatas a realizarse serán a traves de las redes sociales como facebook, puesto que al encontrarnos en un contexto de crisis y al haber accionado de manera poco transparente y empática ocultando comentarios negativos ante la difusión de los casos ocurridos en las clínicas, este canal permite una comunicación inmediata, fluida y bidireccional hacia el público en general. Es por ello que a través de contenidos como piezas gráficas, videos breves, entre otros, se comunica desde las medidas tomadas por la clínica tras el acuerdo con el gobierno, información sobre prevención y cuidado para el bienestar de la comunidad, así como contenidos que visibilicen los nuevos lineamientos culturales que rigen al Grupo San Pedro.

Las primeras acciones a realizarse, de modo general, están centradas en comunicar a través de canales offline y online no solo las medidas en beneficio de los pacientes ante

la situación del covid19, sino también informar sobre las otras medidas adicionales que se realizarán desde la organización para asegurar el bienestar de la sociedad y los cambios realizados a nivel institucional, tales como la nueva cultura y el nuevo liderazgo asumido por la organización, el cual se permitirá dar a conocer por medio de la estrategias propuestas en el plan realizado.

### **Pilares del plan estratégico para la recuperación de la confianza y mejora de reputación**

El plan realizado aborda estrategias y acciones centradas en la confianza, transparencia, empatía y factor humano. Para ello, nos hemos centrado en el concepto de cambio, a todo nivel, para poder ser percibidos como una institución que ha asumido los errores cometidos.

Tras el mal accionar y comportamiento poco empático y solidario ante una crisis sanitaria, y que tras lo ocurrido, está comprometida de manera consciente a mejorar y seguir brindando el mejor servicio de salud por parte de su staff de profesionales priorizando la salud de la humanidad. Por medio de una comunicación frecuente, ágil, transparente y amigable, se quiere generar relaciones cercanas y sólidas con sus grupos de interés, informando sobre las medidas respecto al covid19 a emplearse así como medidas para el cuidado de la sociedad. A través de la publicación en sus canales digitales de las medidas a emplear referentes a tarifas y servicios, así como cualquier otro cambio como el que se ha propuesto a nivel cultural y de liderazgo, se quiere promover una relación cercana con los públicos.

### **Propuesta de cambio a una nueva cultura y liderazgo**

Se ha propuesto como parte del cambio el establecer una nueva cultura y un nuevo liderazgo a través de la reestructuración de cargos, para asegurar de que los nuevos líderes fomentan la práctica de esta nueva cultura centrada en el factor humano, transparencia y profesionalismo. El cambio de cultura y el proponer nuevos valores institucionales se ha generado, porque luego de analizar la cultura anterior, se pudo identificar que no tienen valores ni propósitos centrados en el factor humano. Si bien se mencionaba el profesionalismo, servicio de calidad y tarifas justas, el factor humano no era mencionado,



y además, se pudo identificar la cultura propuesta en un principio tampoco estaba interiorizada por los colaboradores ni directivos, lo que llevó a actuar de manera poco empática.

La importancia de promover un cambio desde la cultura y liderazgo ha sido una acción clave, ya que es fundamental trabajar, cambiar y reforzar desde el interior de la institución para que los cambios sean reflejados y no queden solo en palabras, sino que se de una cultura y comportamientos de manera coherente.

### **Importancia de implementar canales y acciones para una comunicación alineada e integrada**

Uno de los objetivos recalca la importancia de implementar canales y realizar acciones que permitan tener una comunicación alineada e integrada, esto está relacionado a que al ser la Dirección de Imagen y Comunicación la encargada de toda la gestión de la comunicación, es importante establecer canales claros con los que se cuentan, sobre todo, en contextos de crisis como los que vivimos para que no se vuelva a repetir la manera la manera en como manejan la comunicación el Grupo San Pedro, utilizando solo un comunicado y gestionando mal las redes sociales sin ser representados por un portavoz. Asimismo, tener claro el uso de los canales como sus funciones en cada una de las sedes y a nivel institucional, es clave para poder comunicarnos con los públicos internos y externos de manera ágil y clara.

### **¿Cómo abordar el plan para que sea sostenible más allá de los meses propuestos?**

Para que el plan sea sostenible más allá de los meses propuestos, se tiene que trabajar con objetivos a corto plazo, pero que con el tiempo se incremente la meta. Cabe mencionar, en torno a este punto, que la reputación corporativa para se construye a largo plazo a tornor a las acciones y gestión continua que se realice de esta. Por ello, para que pueda sostenerse en el tiempo, más allá de las acciones plateadas a nivel comunicacional, proponemos implementar actividades ya sean anuales o semestrales que ayude a poder medir y mejorar la imagen y reputación.

Asimismo participar eventos de marca corporativa nos permitirá identificar indicadores de imagen y reputación. Una de las acciones que contribuiría a lo mencionado es mantener a lo largo del tiempo una buena cobertura mediática, esto es importante para tener como indicador la valoración que tienen de la organización los otros actores del mercado, puesto que a partir de una buena imagen de empresa y de valores sólidos reflejados, podemos construir la reputación del Grupo San Pedro.

Adicionalmente, dar a conocer tanto a corto plazo como a largo plazo que el Grupo San Pedro, acata y aplica las regulaciones legales, jurídicas y fiscales que marcan directrices que se deben cumplir, repercutirá en la reputación.

Además, participando de las actividades o mediciones realizadas por entidades que ofrecen índices de reputación empresarial, tales como los que hace Monitor Empresarial de Reputación Corporativa – Merco, donde se analizan una serie de factores que son importantes tomar en cuenta para lograr un deseado posicionamiento y ganar reputación.

Por último, medir nuestras acciones a nivel online, como por ejemplo las interacciones en las redes sociales a través de los “clics” y comentarios, permitirá tener información del compromiso que se está generando con la audiencia.

## 4. RECOMENDACIONES

- Realizar una evaluación post-crisis es importante para evaluar de manera crítica cómo se ha actuado ante lo ocurrido. Esto permitirá tener conclusiones de cómo se va a tener que actuar y reaccionar a futuro ante situaciones adversas como institución responsable dedicada al servicio de la salud. Asimismo, la evaluación servirá a modo de investigación para conocer los riesgos que se puedan presentar en el futuro y qué herramientas, estrategias y acciones tomar para contrarrestarlos.
- Seguir trabajando en mejorar la forma de comunicar a través de canales fluidos e inmediatos a nivel online, ya que va a permitir que se brinde información de manera rápida, sobre todo en momentos de crisis que se tiene que luchar contra la incertidumbre y desinformación, evitando el silencio y hacienda visible un liderazgo que represente a la institución con un mensaje adecuado. A nivel offline, también tener en cuenta que toda comunicación con los medios tiene que ser directa, transparente y empática siempre, puesto que de esa manera se llegará a la opinión pública y se construirá una imagen de la institución ante la comunidad.
- Fortalecer procesos de prevención de crisis desde el comité encargado hacia los líderes de equipos para que ellos lo trabajen con sus equipos a través de materiales, información y herramientas, y así tener una organización preparada y con lineamientos sólidos sobre prevención de riesgos por medios de estrategias de comunicación eficientes.
- Priorizar el factor humano en toda gestión de la institución y mantenerlo como pilar en las gestiones de la organización todo nivel, de esta manera, el mantenimiento continuo de una Buena imagen generará la reputación deseada, generando valor a la institución y, sobre todo, manteniendo relaciones positivas con los stakeholder.

## REFERENCIAS

Barletta, F., Pereira, M., Robert, V., & Yoguel, G. (2013). Argentina: dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos. *Revista de la CEPAL* (110), 137-155.

Choy, M., & Chang, G. (2014). *Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.

García Nieto, J. P. (2013). *Consturype tu Web comercial: de la idea al negocio*. Madrid: RA-MA.

Wittmann, R. (2006). ¿Hubo una revolución en la lectura a finales del siglo XVIII? En G. Cavallo, & R. Chartier, *Historia de la lectura en el mundo occidental* (págs. 435-472). México D.F.: Santillana.

Organización Mundial de la Salud. (s.f.). Recuperado el 5 de 9 de 2020, de [https://www.who.int/workforcealliance/countries/per/es/?fbclid=IwAR32GXiHQ1Ce8Y8muQ9iFIcH\\_a6dp9E2KmjUTGAKHoFXOoVTc-GbyFN\\_vSA](https://www.who.int/workforcealliance/countries/per/es/?fbclid=IwAR32GXiHQ1Ce8Y8muQ9iFIcH_a6dp9E2KmjUTGAKHoFXOoVTc-GbyFN_vSA)

Alcalde Rabanal, J., Lazo Gonzales, O., Macias, N., Contreras Ochoa, C., & Espinosa Henao, O. (2019). *Sistema de salud en el Perú: Situación actual, desafíos y perspectivas*. Instituto Nacional de Salud Pública.

Camacho, A. P. (2014). *LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN TIEMPOS DE CRISIS: GESTIÓN DE LA CONFIANZA*. Universidad de Navarra, Facultad de Comunicación.

Capriotti, P. (1999). *Comunicación Corporativa: Una estrategia de éxito a corto plazo*. Recuperado el 2020, de [http://bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Corporativa\\_1.pdf](http://bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf)

Apolo, D., Baez, V., Pauker, L., & Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*.

Esparcia, A. C. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).

Sánchez, R. J. (2011). *Imagen profesional y corporativa: Cómo mejorarla, sostenerla o revertirla*. (C. d. (COE), Ed.) Buenos Aires.

Portugal, R. R. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de Comunicación - Dialnet*, 212-234.

INEI. (2018). *Población afiliada la seguro de salud*. Recuperado el 9 de 2020, de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1587/libro01.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1587/libro01.pdf)

BBC. (28 de agosto de 2020). *BBC News*. (P. P. Bel, Productor) Recuperado el setiembre de 2020, de Coronavirus en Perú: 5 factores que explican por qué es el país

con la mayor tasa de mortalidad entre los más afectados por la pandemia :  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-53940042>

INEI. (2020). Recuperado el setiembre de 2020, de  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf)

OPS. (31 de julio de 2020). *Organización Panamericana de la Salud*. Recuperado el 4 de setiembre de 2020, de [file:///Users/adrianacamacho/Downloads/PAHO-reporte-operacional-23-covid-19-31.08.20%20\(1\).pdf](file:///Users/adrianacamacho/Downloads/PAHO-reporte-operacional-23-covid-19-31.08.20%20(1).pdf)

ESAN. (31 de octubre de 2016). *Conexión ESAN*. Recuperado el 4 de setiembre de 2020, de El macroentorno y su influencia en las empresas:  
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/el-macroentorno-y-su-influencia-en-las-empresas/>

Datos macros. (9 de setiembre de 2020). *Perú - COVID-19 - Crisis del coronavirus*. Recuperado el setiembre de 2020, de [datosmacro.com](https://datosmacro.expansion.com/otros/coronavirus/peru):  
<https://datosmacro.expansion.com/otros/coronavirus/peru>

Gestión. (23 de marzo de 2020). *Estas son las 28 medidas económicas para enfrentar la crisis del coronavirus en Perú* .

Organización Internacional del Trabajo. (2013). *El Sistema de Salud del Perú: situación actual y estrategias para orientar la extensión de la cobertura contributiva*. EsSalud, Organización Internacional del Trabajo (OIT).

BBC. (22 de mayo de 2020). *BBC News*. Obtenido de Cuarentena en Perú: 5 factores que explican por qué las medidas de confinamiento no impiden que sea el segundo país de América Latina con más casos de covid-19: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52748764>

Plazas, N. (24 de junio de 2020). *France 24*. Recuperado el setiembre de 2020, de Gobierno de Perú llega a acuerdo con clínicas privadas sobre tarifas a pacientes con Covid-19: <https://www.france24.com/es/20200624-coronavirus-covid19-brasil-latinoamerica-mexico>

Perú 21. (25 de junio de 2020). *Perú 21*. Recuperado el setiembre de 2020, de Gobierno y clínicas privadas llegan a un acuerdo sobre tarifas por atención a pacientes con COVID-19: <https://peru21.pe/politica/coronavirus-gobierno-llega-a-buen-acuerdo-con-clinicas-noticia/>

BBC. (1 de junio de 2020). *BBC News*. (C. Barría, Productor) Recuperado el setiembre de 2020, de Coronavirus en Perú: por qué un país que tuvo un gran crecimiento económico no invirtió más en su sistema sanitario:  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-52843655>

BBC. (28 de agosto de 2020). *BBC News*. Recuperado el setiembre de 2020, de Coronavirus en Perú: 5 factores que explican por qué es el país con la mayor tasa de

mortalidad entre los más afectados por la pandemia:  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-53940042>

Campos, M. (21 de mayo de 2020). *Agenda Pública - El País*. Recuperado el 2020, de PERÚ: MEDIDAS CONTRA LA COVID-19 Y ENFRENTAMIENTOS CON EL CONGRESO: <http://agendapublica.elpais.com/peru-medidas-contra-la-covid-19-y-enfrentamientos-con-el-congreso/>

BBC. (12 de junio de 2020). *BBC News*. Recuperado el setiembre de 2020, de Coronavirus en Perú | La escasez de oxígeno por el covid-19 que puso en alerta al gobierno: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-53025355>

Gestión. (4 de mayo de 2020). *Gestión Perú*. Recuperado el setiembre de 2020, de Vacunas, terapias y respiradores, proyectos de Perú en lucha contra el Covid-19: <https://gestion.pe/peru/vacunas-terapias-y-respiradores-proyectos-de-peru-en-lucha-contra-el-covid-19-noticia/>

UTEC. (27 de marzo de 2020). *UTEC*. (Patrick Venail ) Recuperado el setiembre de 2020, de Coronavirus: ¿qué efectos genera el COVID-19 en el medioambiente?: <https://www.utec.edu.pe/blog-de-carreras/utec/coronavirus-que-efectos-genera-el-covid-19-en-el-medioambiente>

Dourojeanni, M. (8 de junio de 2020). *SPDA Actualidad Ambiental*. Obtenido de Impactos ambientales de la pandemia en el Perú: <https://www.actualidadambiental.pe/opinion-impactos-ambientales-de-la-pandemia-en-el-peru/>

Huiman, A. (30 de julio de 2020). *PUCP*. (Pontificia Universidad Católica del Perú) Recuperado el 8 de setiembre de 2020, de Contaminación ambiental: uso inadecuado de mascarillas y guantes: <https://puntoedu.pucp.edu.pe/opinion/contaminacion-ambiental-uso-inadecuado-de-mascarillas-y-guantes/>

García, J. E. (24 de abril de 2020). Recuperado el setiembre de 2020, de Competencias básicas de la comunicación en salud ante una crisis sanitaria: <https://www.youtube.com/watch?v=lnH6w0IwM2Y&t=3130s>

Noriega, I. P. (18 de mayo de 2020). Obtenido de TecSalud: <https://www.youtube.com/watch?v=lnH6w0IwM2Y&t=3130s>

Hinojosa, M. H. (18 de mayo de 2020). *TecSalud*. Recuperado el setiembre de 2020, de <https://www.youtube.com/watch?v=lnH6w0IwM2Y&t=3130s>

Martínez, L. F. (11 de febrero de 2020). (Universidad EAFIT) Recuperado el 2020, de Gestión de la reputación y manejo de crisis: <https://www.youtube.com/watch?v=4RTPDg0hy7E>

Xifra, J. (20 de abril de 2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19.

Revista Pauta. (26 de junio de 2017). *Revista Pauta*. Recuperado el setiembre de 2020, de La pesada cruz de la crisis reputacional: <http://revistapauta.com/la-pesada-cruz-de->

la-crisis-  
reputacional/?fbclid=IwAR0wO14PBRSH9RSxf9XhX1wEVdnJXKrQUMl4Hayx-  
5edMcFmO3WCtJ\_nb4





## ANEXOS

### COMUNICADO 1:

El inicio de esta pandemia puso en una situación estrecha a todos los peruanos y, en muchos casos, desnudó nuestro lado más pesimista sin ninguna contemplación. Producto de ello, las clínicas del CMH San Pedro terminamos imponiendo severas tarifas para afrontar la difícil crisis que se nos venía encima, sin reparar en las consecuencias que podrían resultar de nuestro accionar y, por ello, pedimos perdón. Esperamos que las palabras contenidas en este comunicado puedan ser tomadas como un *mea culpa* y reafirmen nuestro compromiso con el bienestar.

La crisis mostró que en algún punto nos desviamos del camino trazado, pero también reavivó nuestro deseo de mejorar. Desde Grupo San Pedro reconocemos que las políticas institucionales que se han estado implementando tienen que cambiar, y por eso, estaremos tomando las siguientes medidas:

- **Precios de medicinas:** se ha dispuesto una tarifa solidaria a la relación de medicamentos relacionados con el tratamiento COVID-19 para los pacientes que no cuenten con ningún tipo de seguro, la cual será publicada en nuestras páginas web.
- **Deudas de los pacientes afiliados al SIS o EsSalud:** se procederá a devolver los montos que hubieran sido pagados por los pacientes atendidos en la Unidad de Cuidados Intensivos (UCI) por encima de la cifra acordada con dichas aseguradoras (S/ 55,000 + IGV)
- **Pacientes sin cobertura de seguro:** se condonará íntegramente las deudas de todos los pacientes que se hayan atendido en nuestra institución y que no contaban con ningún tipo de seguro. Además crearemos una tarifa solidaria integral que incluye todos los servicios, sean ambulatorios, de emergencias, hospitalarios o de UCI para eventualidades médicas relacionadas con el COVID-19.
- **Pacientes afiliados:** se les exonera de deducibles y copagos, cubriendo hasta el 100 % de lo establecido en su plan de salud.

A la fecha, el esfuerzo de nuestro equipo médico, asistencial y administrativo ha logrado salvar las vidas de 1437 peruanos con COVID-19, pero esta lucha será larga y aún nos queda mucho por pelear. Desde el Grupo San Pedro reconocemos nuestra responsabilidad de orientarnos al cambio y hacer todo lo que esté a nuestro alcance para impulsar las reformas necesarias si queremos ganar esta batalla. Nos sumamos a los lineamientos manifestados por el Gobierno y por nuestra parte queda claro: queremos mejorar.

Lima, 29 de junio de 2020  
Gerencia General del Grupo San Pedro



## COMUNICADO 2:

### COMUNICADO

En un comunicado previo, renovamos el compromiso que existe al interior del Grupo San Pedro por mejorar. La actual crisis sanitaria nos ha mostrado que solo unidos podemos hacer frente a la amenaza que representa el Covid-19 y, es por ello que, en la actualidad, las instituciones debemos mantenernos más sólidas que nunca en nuestra cultura y en los valores que inculcamos en nuestro personal.

En línea con esto, en Grupo San Pedro venimos trabajando para fomentar una nueva cultura basada en el servicio, la colaboración y la prevención, velando por construir una relación más cercana y preservar la confianza de nuestros usuarios. Es por este motivo que hemos visto conveniente destituir a toda la junta directiva responsable de decidir las tarifas impuestas en las clínicas de nuestro CMH al inicio de la pandemia, y renovar dichos cargos con profesionales más acordes al perfil que queremos proyectar.

La solidaridad y la empatía son dos valores que nunca pueden quedar de lado cuando se habla de brindar salud y bienestar; menos aún, en una época tan cruda y de extrema necesidad como es la que estamos viviendo. Desde Grupo San Pedro seguiremos dando lo mejor y trabajaremos arduamente buscando mejorar; esperamos puedan tenernos paciencia.

Lima, 13 de julio de 2020  
Gerencia General del Grupo San Pedro