



## **Gestionando la carrera profesional en medio de cambios**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección de Empresas

**Sandra Erica Castro Agüero**  
**Annemy Jürgens Ojeda**

**Asesor:**  
**Dr. Juan Carlos Pacheco Silva**

**Lima, octubre de 2022**

NOMBRE DEL TRABAJO

**Gestionando la carrera profesional en medio de cambios**

AUTOR

**Sandra Erica Castro Agüero**

RECUENTO DE PALABRAS

**19727 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**102793 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**73 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**2.0MB**

FECHA DE ENTREGA

**Oct 7, 2022 12:24 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Oct 7, 2022 12:32 PM GMT-5****● 7% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 6% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 5% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

**● Excluir del Reporte de Similitud**

- Fuentes excluidas manualmente



## Dedicatoria

A nuestras familias,  
por siempre estar ahí,  
apoyándonos.





## Resumen

El caso “Gestionando la carrera profesional en medio de cambios” que se presenta, refiere a una *holding* de empresas del sector salud, denominado Grupo AUNA, la cual ha realizado diversas adquisiciones durante un periodo de casi 10 años, y se encuentra en el momento en el que descubre qué cultura es la que se ha forjado de estas uniones, qué cultura es la que quiere que prevalezca para el futuro y cómo implantarla en las compañías y unidades de negocio.

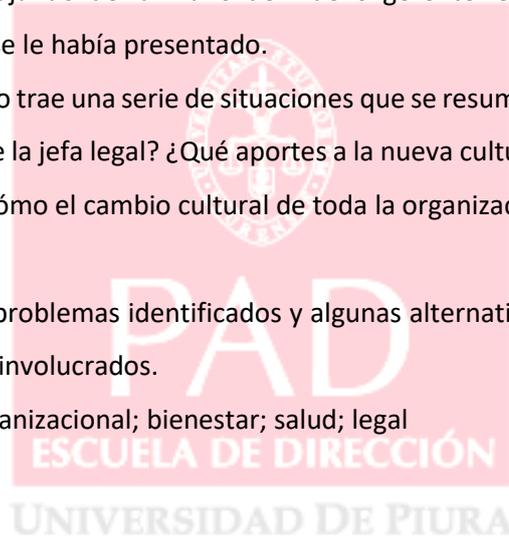
El cambio de cultura dentro de la organización se va ambientando durante el año 2017, con la posible renuncia de la jefa legal, después de que la compañía decide contratar a un nuevo gerente legal, el cual tiene un perfil y estilo de liderazgo que va acorde a la nueva cultura que la compañía quiere implementar.

Es así que, la jefa legal debe tomar la decisión de continuar en una empresa a la cual había visto crecer en los últimos años, trabajando de la mano del nuevo gerente legal, o renunciar y aceptar una propuesta de trabajo que se le había presentado.

Lo ocurrido durante ese año trae una serie de situaciones que se resumen con las siguientes preguntas: ¿Qué motiva la renuncia de la jefa legal? ¿Qué aportes a la nueva cultura organizacional está trayendo el nuevo gerente legal? ¿Cómo el cambio cultural de toda la organización está afectando al área Legal y a toda la compañía?

Se presentan también los problemas identificados y algunas alternativas de solución para la toma de decisión de los personajes involucrados.

**Palabras clave:** cultura organizacional; bienestar; salud; legal





## Abstract

The case "Managing a professional career in the midst of changes" presented, refers to a holding of companies in the health sector, the AUNA Group, which has made several acquisitions over a period of almost 10 years. Now, the holding is going through the realization of find out the culture forged from these unions. What culture does the holding aim to prevail for the future and how could implement it along the companies and business units.

Culture change within the organization was set during 2017, with the possible resignation of the legal chief, after the company decides to hire a new legal manager. One with a profile and leadership style in line with the new culture the company is implementing.

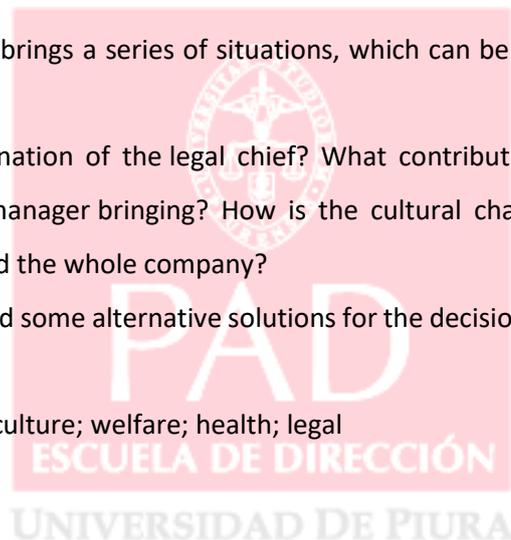
Thus, the chief legal officer should make the decision of staying in a company she had seen grown in the last years, working hand in hand with the new legal manager, or resigning and accept a job proposal offered to her.

What happened that year brings a series of situations, which can be summarized with the following questions:

What motivates the resignation of the legal chief? What contributions to the new organizational culture is the new legal manager bringing? How is the cultural change of the entire organization affecting the Legal area and the whole company?

The problems identified and some alternative solutions for the decision making of the people involved are presented.

**Keywords:** organizational culture; welfare; health; legal





## Tabla de contenido

Introducción .....	15
Capítulo 1. Crecimiento y cambio cultural de AUNA .....	17
1.1. Antecedentes.....	17
1.2. Luis Felipe Pinillos – periodo de los años 2012 al 2015.....	19
1.2.1. La situación de la salud en LATAM, 2007 al 2014.....	19
1.2.2. Objetivos estratégicos .....	20
1.3. Álvaro Campos – periodo de los años 2015 al 2017.....	22
1.3.1. La situación del sector salud en el Perú – periodo 2015-2017.....	22
1.3.2. Objetivos estratégicos .....	23
1.4. Arturo Núñez – etapa de expansión 2017 en adelante.....	32
1.4.1. Entorno económico 2017 .....	32
1.4.2. Objetivos estratégicos .....	33
Capítulo 2. Gestión de carrera en medio de cambios .....	37
2.1. Día de decisiones .....	37
2.2. Annemy Jürgens .....	37
2.3. Periodo 2013 al 2014.....	37
2.4. Periodo 2015 al 2017.....	38
2.5. Periodo 2017 en adelante – nuevo gerente legal .....	39
2.6. Una conversación esclarecedora.....	42
2.7. Epílogo .....	43
Capítulo 3. Teaching note.....	45
3.1. Enfoque del caso .....	45
3.2. Primera parte - crecimiento y cambio cultural de AUNA.....	45
3.2.1. Objetivos del análisis .....	45
3.2.2. Análisis.....	51
3.3. Segunda parte - gestión de carrera en medio de cambios.....	56
3.3.1. Objetivos del análisis .....	56
3.3.2. Análisis.....	57
3.3.3. Problemas detectados.....	61
3.3.4. Alternativas de solución .....	62
Conclusiones.....	69
Lista de referencias bibliográficas .....	71



### Lista de tablas

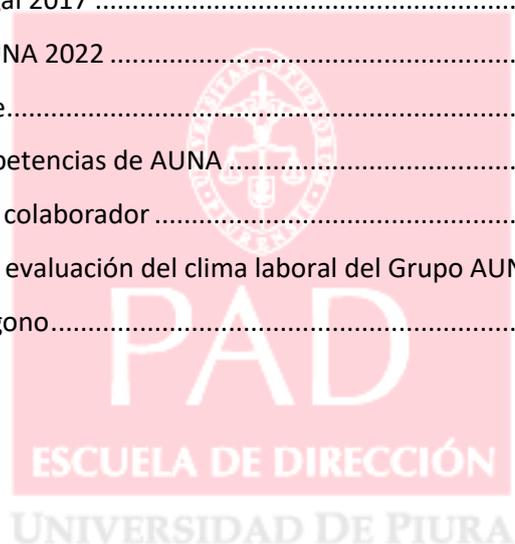
Tabla 1. Atributos culturales de AUNA.....	29
Tabla 2. Atributos culturales de AUNA.....	52
Tabla 3. Problema 1 de eficacia.....	63
Tabla 4. Problema 2 de eficacia.....	64
Tabla 5. Problema 1 de atractividad.....	65
Tabla 6. Problema 2 de atractividad.....	66
Tabla 7. Problema 1 de unidad.....	67
Tabla 8. Problema 2 de unidad.....	68





## Lista de figuras

Figura 1. Razones sociales AUNA .....	19
Figura 2. Organigrama 2012-2014.....	21
Figura 3. Organigrama de AUNA 2015-2017 .....	24
Figura 4. Cultura actual vs. Cultura deseada.....	27
Figura 5. Cultura actual vs. Cultura deseada.....	28
Figura 6. Modelo de competencias de AUNA .....	30
Figura 7. Ciclo de vida del colaborador .....	31
Figura 8. Organigrama 2017 en adelante.....	35
Figura 9. Resultados de la evaluación del clima laboral del Grupo AUNA .....	36
Figura 10. Organigrama legal 2016 .....	39
Figura 11. Organigrama legal 2017 .....	41
Figura 12. Organigrama AUNA 2022 .....	43
Figura 13. The culture cycle.....	48
Figura 14. Modelo de competencias de AUNA .....	52
Figura 15. Ciclo de vida del colaborador .....	53
Figura 16. Resultados de la evaluación del clima laboral del Grupo AUNA .....	55
Figura 17. Matriz del Octógono.....	57





## Introducción

El caso “Gestionando la carrera profesional en medio de cambios” se divide en dos partes y cada una con dos propósitos. La primera parte es ilustrar una aproximación teórica, en base al ciclo de la cultura descrito en el libro *The Culture Cycle: How to shape the unseen force that transforms performance* (Heskett, 2012), con la parte práctica, visualizados en la evolución y cambios de la cultura del Grupo AUNA por un periodo de casi 10 años, desde su fundación a finales del 2008. Se narra lo ocurrido en tres periodos importantes de tiempo bajo tres gerencias generales distintas: en el periodo 2009-2014 a cargo de Luis Felipe Pinillos, co fundador del Grupo, se ven las adquisiciones realizadas; en el periodo 2015-2017 se da la contratación de Álvaro Campos, con experiencia en el sector de consumo masivo, ocupando la Gerencia General durante dicho lapso y, finalmente, el ingreso de Arturo Núñez en el 2017, quien había sido director del Grupo y quien asumiría grandes retos en una nueva etapa de expansión que la compañía asumiría. En cada periodo se narran los hechos más importantes ocurridos y los retos que cada uno encontró para desarrollar su gestión.

La segunda parte se centra en el dilema que tiene Annemy Jürgens, en el desarrollo de su línea de carrera, en medio de todos los cambios culturales que atraviesa el Grupo AUNA, y cuyo momento central se ubica en el año 2017, en donde la jefa legal y el nuevo gerente legal de AUNA tendrán una conversación que definirá si Annemy renuncia después de más de cuatro años en la compañía. Asimismo, se analizan los motivos que llevaron a tomar esta decisión y cómo los cambios culturales que se estaban realizando en la organización afectan la percepción que se había tenido sobre la forma correcta de hacer las cosas diariamente. Finalmente, se narra lo que realmente sucedió y las decisiones que tomaron los personajes, así como los nuevos retos que se veían venir en el horizonte.



## Capítulo 1. Crecimiento y cambio cultural de AUNA

En este primer capítulo se narra cómo el Grupo AUNA se constituyó, asociándose con una empresa reconocida en el país y cómo atravesó sus primeros diez años. Además de la contratación de tres CEO distintos, en donde se puede analizar cómo los perfiles de éstos lograron el desarrollo de los objetivos trazados en cada etapa que atravesaba la compañía.

### 1.1. Antecedentes

En el año 2008, un grupo de inversión, ENFOCA, junto con una reconocida empresa en el Perú, ONCOSALUD, se asociaron para crear el Grupo Salud del Perú – AUNA. Su principal objetivo era llevar salud y bienestar a más personas, buscando ser el líder y el referente en el sector salud.

Es importante mencionar como antecedente que ONCOSALUD fue una empresa constituida en el Perú en el año 1989, momento en que el sector económico atravesaba una de las coyunturas sociales y económicas más difíciles que le haya tocado vivir a los peruanos. “En las décadas de 1970 y 1980, la economía peruana atravesó por una serie de crisis económicas profundas y prolongadas que generaron enormes pérdidas en su PBI” (Banco Central de Reserva del Perú, 2015, p. 91).

Los socios iniciales de ONCOSALUD eran dos médicos oncólogos, el Dr. Luis Pinillo Ashton y el Dr. Carlos Vallejos Sologuren; un economista experto en seguros, Juan Serván Rocha; y el economista y empresario, Víctor Hugo Gonzáles Castillo, convirtiéndose en el primer sistema de atención oncológica del Perú y prestadora de servicios de salud especializada en cáncer, ofreciendo bajo el sistema de prepago, programas integrales oncológicos y la seguridad de contar con un tratamiento de enfermedades de cáncer, con especialistas, equipos y medicinas de última generación.

Muchas personas cercanas a estos socios los desanimaban del proyecto inicial, les dijeron que estaban locos, que el cáncer no era una enfermedad que se pudiera tratar, que era una empresa destinada a quebrar. Por el contrario, ONCOSALUD cambió la manera de tratar el cáncer en el Perú; antes de esto, cuando uno tenía un cáncer, no tenía ninguna cobertura para el tratamiento de la enfermedad, porque era considerada una enfermedad catastrófica y por lo tanto los seguros generales o no lo cubrían o tenía un tope muy bajo. La propuesta de prepago inició con una tarifa de costo mínimo y un modelo de atención de la enfermedad, que rompió muchos paradigmas.

Los objetivos iniciales de ONCOSALUD fueron trabajar mucho en prevención, en diagnóstico precoz y ofrecer a los pacientes, en base a la adecuada selección de médicos, la posibilidad de darles los mejores medicamentos con los que se contaba, con una oportunidad muy alta de curación. Tenían dentro de su cultura identificada la vocación de excelencia y de servicio, una gran calidez y empatía con el paciente y con su familia, y su gran experiencia en el sector salud y con altísima resolución médica. La idea era replicar todo esto en salud general.

ONCOSALUD, como se ha visto, ya estaba acostumbrada a surgir en entornos que no eran favorables, no era algo usual aceptar un no por respuesta, empujando siempre hacia el logro de

resultado, haciendo todo lo que era necesario para conseguirlo, se podía esperar horas ante cualquier entidad para conseguir algún permiso si era necesario. En el sector salud, otras empresas aseguradoras, con mucho mayor capital de inversión, habían querido replicar el éxito de ONCOSALUD y no habían podido lograrlo, ya que no existe una fórmula mágica o una estrategia infalible; sino que, debe haber una cultura detrás que sea transmitida desde el accionista, el Directorio, la Gerencia General, los altos y medianos mandos y ésta, automáticamente, se contagie a todos, hasta la última línea.

La cultura de ONCOSALUD migró al Grupo AUNA. Dentro de ella se puede encontrar el espíritu de lucha constante, el nunca darse por vencidos y jamás conformarse, una empresa que a lo largo de los años siempre se había cuestionado todo y ese es el ADN que marcó los primeros cimientos del Grupo AUNA, buscando hacer las cosas diferente, siempre buscando la innovación.

Otras atribuciones que marcaron el inicio de esta historia fue el empuje, la cultura del cuidado y tratar realmente de conocer al afiliado y al paciente, poniéndose siempre en su lugar, mostrando una enorme empatía y preocupación, priorizando siempre el lado humano. Esto fue siempre algo que caracterizó a ONCOSALUD y se logró transmitir al Grupo AUNA.

Una vez que se constituyó AUNA, se nombró al primer Directorio, cuyos miembros eran personas tanto del grupo de inversión ENFOCA como algunos accionistas de ONCOSALUD, entre ellos Luis Pinillo Ashton, Carlos Vallejos Sologuren, Juan Serván Rocha y Luis Felipe Pinillos Casabonne.

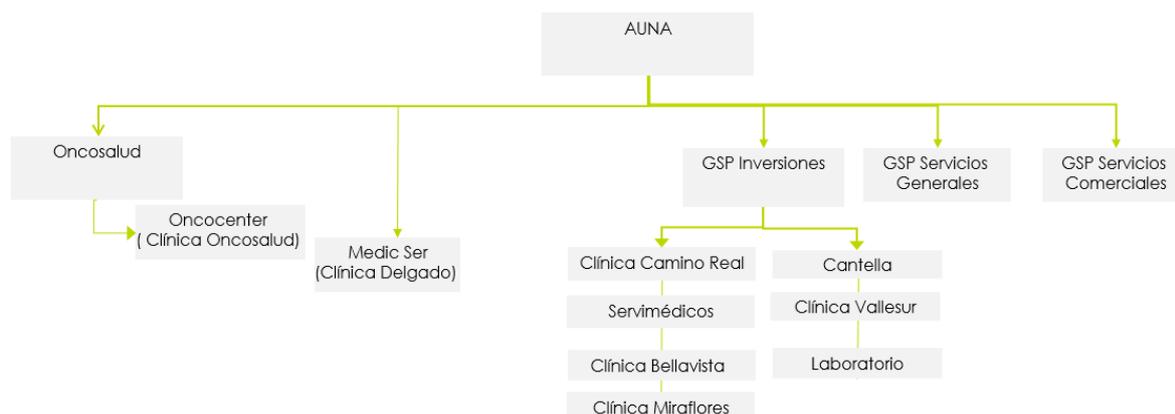
El primer objetivo que tuvo AUNA fue diseñar un plan de inversión estratégico integral con el propósito de unificar los planes de inversión tanto en la rama oncológica como de salud general con nuevas clínicas a nivel nacional. Es así como durante el periodo 2008-2012, AUNA, bajo el liderazgo del Directorio, empezó una etapa de expansión muy agresiva tanto inorgánica como orgánicamente, gestionando el financiamiento, evaluando proyectos y realizando adquisiciones en distintos lugares estratégicos del Perú con el inicio de construcciones y remodelaciones de importantes clínicas y centros médicos. Todo en paralelo de la creación de una imagen corporativa y de una marca. Es así que nace AUNA, que no es más que “aunar” al médico con el paciente, al médico con la familia del paciente, al médico con los enfermeros y con los técnicos.

Dentro del proceso de expansión se pudieron concretar compras como Servimédicos, centro médico con mucho prestigio que opera en Chiclayo; la compra e inicio del proyecto de construcción de la Clínica San Pablo de La Salle, en Arequipa (hoy Clínica Vallesur); la compra de Clínica Miraflores, en la ciudad de Piura; la compra de la Clínica San José Reaño (hoy Clínica Bellavista), en la Provincia Constitucional del Callao; la adquisición de Laboratorio R y R Patólogos, quien brinda servicios de laboratorio a nivel nacional; la compra de la empresa Cantella, que brinda servicios de salud ocupacional en Lima y Callao; la constitución de GSP Inversiones, como vehículo de inversión; la constitución de empresas GSP Servicios Generales y GSP Servicios Comerciales, empresas que tendrían

el propósito de brindar servicios transversales, que incluirían las áreas de contabilidad, administración, infraestructura, proyectos, calidad, logística, compras, planeamiento, finanzas, tesorería, legal, talento humano, soporte TI, e incluyendo el área de comercialización de productos, entre otras áreas de soporte (ver Figura 1).

**Figura 1**

*Razones sociales AUNA*



Fuente: elaboración propia

## 1.2. Luis Felipe Pinillos – periodo de los años 2012 al 2015

En el año 2012, se le ofreció de manera transitoria, la Gerencia General a Luis Felipe Pinillos, cofundador de AUNA y quien durante el periodo 2009-2012 había ocupado el puesto de director, apoyando muy de cerca todo el proceso de adquisiciones y constituciones de las nuevas empresas.

En ese momento, Luis Felipe, quien era administrador de profesión, tenía 31 años, casado y su línea de carrera la había desarrollado en ONCOSALUD, por lo cual conocía muy de cerca el sector salud, hecho muy importante ya que no es un sector del cual se pueda aprender en libros, sino que la experiencia era importante y escasa.

Luis Felipe, un hombre apasionado, osado y con una visión clara hacia dónde se quería llegar, siempre viendo más allá y tomando muchos riesgos en el camino, tenía varios retos por delante en este periodo transitorio hasta la contratación de un CEO que pudiera operar los diferentes proyectos que estaban desarrollándose.

### 1.2.1. La situación de la salud en LATAM, 2007 al 2014

Si se compara Perú versus América Latina en el rubro de inversión en salud, se puede observar “un incremento en el PBI de 4,6% en el 2007 a 5,47% en el 2014; sin embargo, está por debajo del promedio de América Latina, que invierte el 7,31%” (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015, p. 24).

Respecto a la evolución del gasto per cápita anual en salud en el Perú, ha ido aumentando con el transcurso de los años, lo cual indica que hay una mayor preocupación por la salud y, por ende, mayor demanda de servicios de salud pública y/o privada; sin embargo, Perú presenta US\$ 198 en el año 2014, está por debajo del promedio de América Latina, que es de US\$ 712,56 (Grupo del Banco Mundial, 2022).

### **1.2.2. Objetivos estratégicos**

Se han identificado los siguientes objetivos estratégicos durante el periodo 2012-2015 y qué acciones se realizaron para conseguirlos:

#### **OE1. Continuar con las construcciones, remodelaciones y ampliaciones iniciadas en el periodo 2009-2012.**

Este objetivo era primordial, porque daría el inicio a la Red AUNA a nivel nacional. Por ello, como proyectos más importantes estaban:

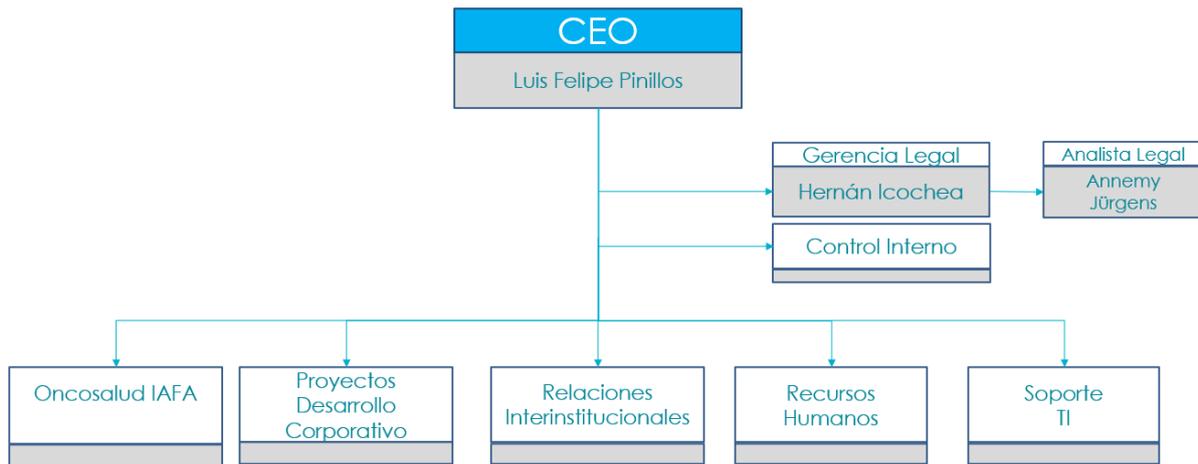
- La construcción de la Clínica Delgado, diseñada por arquitectos norteamericanos, siendo un complejo médico construido desde cero, pensado desde sus inicios como clínica, fue inaugurada en el 2014.
- La construcción de la Clínica ONCOSALUD, inaugurada en el 2014, siendo la primera Clínica de Alta Especialidad Oncológica del Perú.
- La construcción de la Clínica Vallesur (antes llamada Clínica San Pablo de La Salle), inaugurada en 2012 en la ciudad de Arequipa.
- La construcción de la Clínica Camino Real, en la ciudad de Trujillo, inaugurada en el 2013.
- Además de lograr la remodelación e identificación de las clínicas y centros médicos ya construidos con la marca AUNA.

Para finales del 2014, todas las clínicas habían sido inauguradas y habían empezado a operar, así como las empresas adquiridas ya habían sido remodeladas y portaban la marca de AUNA en todas ellas.

#### **OE2. Desarrollo de las empresas de servicios compartidos, con la contratación de principales gerencias, incluyendo el plan de la creación de la Gerencia General adjunta.**

Se había constituido previamente la empresa GSP Servicios Generales, como una subsidiaria del grupo, ésta albergaría los servicios transversales o compartidos, previamente descritos y bajo este esquema se lograría reunir un grupo de profesionales de primer nivel, quienes tenían muchas ganas y la ambición por hacer las cosas bien, por trabajar en este desarrollo a nivel nacional, no solo en el tema oncológico, sino ahora con la ampliación en salud general.

La Figura 2 a continuación, muestra cómo estaría organizada la estructura de la organización en el periodo de Luis Felipe, muchos de ellos pertenecerían a la planilla de GSP Servicios Generales.

**Figura 2***Organigrama 2012-2014*

Fuente: elaboración propia

### **OE3. Desarrollo de proyectos tecnológicos, que darían soporte con sistemas de información a las operaciones médicas.**

El primer paso fue crear un soporte de sistemas de dirección potente. Se logró tener sistemas integrados que podían transmitir información en tiempo real, lo cual facilitaba la toma de decisiones a los gerentes. Se firmaron contratos con empresas importantes como IBM y SAP, además de buscar siempre estar a la vanguardia en la tecnología, apostando por trabajar en una red de clínicas integradas, bajo un sistema que brindara la posibilidad de tener historias clínicas electrónicas por primera vez en el sector privado de salud.

### **OE4. Repotenciar la comercialización de los productos oncológicos ofertados e incrementar el número de afiliados.**

Dentro de las acciones realizadas para cumplir este objetivo se constituyó la empresa GSP Servicios Comerciales, cuyo fin sería centralizar en una sola razón social la comercialización de los programas ofertados en ese momento. Bajo esta perspectiva, en un solo año se logró la apertura de 18 oficinas comerciales a nivel nacional, más de una inauguración al mes, lo cual dio frutos ya que habían pasado de tener 200 mil afiliados aproximados en el 2009 a más de 500 mil afiliados a los planes oncológicos ofrecidos por ONCOSALUD para finales del 2014. El crecimiento de ONCOSALUD siempre fue un objetivo clave y muy importante, ya que su prestigio y números de afiliados permitiría la ampliación indirectamente en salud general a través de los distintos nuevos centros médicos y clínicas a nivel nacional existentes y los proyectos a inaugurarse.

### **OE5. Retransmisión de la cultura de ONCOSALUD a las empresas recién adquiridas.**

Como se ha mencionado en el apartado de introducción del presente trabajo de investigación,

se había identificado inicialmente que la cultura de ONCOSALUD era de vital importancia para que se tuviera éxito en salud general. La vocación de excelencia y de servicio, una gran calidez y empatía con el paciente y con su familia, el espíritu de lucha constante, el nunca darse por vencidos y jamás conformarse, el empuje, la cultura del cuidado y tratar realmente de conocer al afiliado y al paciente, poniéndose siempre en su lugar, mostrando una enorme preocupación, priorizando siempre el lado humano.

Se quería transferir de ONCOSALUD al Grupo AUNA y quien mejor que Luis Felipe como nuevo gerente general para poder retransmitir estos valores; además, muchas de las áreas de soporte de ONCOSALUD, pasaron a brindar soporte transversal a todo el Grupo AUNA, como las áreas de contabilidad, recursos humanos, entre otras.

Luis Felipe culminó su primer periodo como CEO en el año 2015, para asumir nuevamente al 100% el cargo de director, si se comparan las ventas de los años 2012 al cierre del 2014, pasarían de registrar S/ 211 millones en ventas a S/ 324 millones en ventas anuales, respectivamente, logrando un crecimiento del 54% en este periodo de dos años.

### **1.3. Álvaro Campos – periodo de los años 2015 al 2017**

Álvaro Campos Crosby, de 47 años, administrador de profesión y con gran experiencia en áreas de comercialización y marketing. Desde el año 1995 había trabajado en Alicorp, en posiciones como la Vicepresidencia de Negocios de Productos Industriales y la Vicepresidencia de consumo masivo en Perú. Alicorp era en ese momento, una empresa líder en consumo masivo y con gran prestigio en tener un buen gobierno corporativo. Sin embargo, Álvaro no contaba con experiencias previas de trabajo en el sector salud.

En el año 2013, Álvaro Campos entró a trabajar al Grupo AUNA, ocupando el puesto de gerente general adjunto por dos años y trabajando de la mano de Luis Felipe Pinillos, siendo recién en el año 2015 nombrado CEO, cargo que ocupó hasta el 2017. Este periodo de transición como gerente general adjunto, intentó de alguna manera sopesar el pase abrupto, de una industria de consumo masivo en la cual contaba con información muy detallada y que crecía aproximadamente 2% al año, a un sector como el de la salud y a un grupo nuevo, que crecía en ventas aproximadas de 25% al año, que no contaba con la misma cantidad de información y en donde muchas decisiones se debían tomar, sin contar con toda la data en tiempo real ya que se encontraban integrando sistemas con las empresas adquiridas.

#### **1.3.1. La situación del sector salud en el Perú – periodo 2015-2017**

El Producto Bruto Interno [PBI] en el año 2016 en el Perú había crecido un 4% respecto al 2015 y en el año 2017 había crecido un 2,5% respecto al año 2016, con ello el Perú se volvía la economía número 48 en el ranking de un total de 196 países (Datosmacro.com, s. f.-b, párr. 1). “A este crecimiento contribuyeron el incremento del consumo privado (2,5%), el aumento del consumo

público (4,4%), la recuperación de la inversión bruta fija (1,1%) y el buen desempeño de las exportaciones (7,2%) e importaciones de bienes y servicios (6,2%)” (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017, p. 12).

### **1.3.2. Objetivos estratégicos**

El Grupo AUNA no tenía, a corto plazo, planes para realizar nuevas adquisiciones y empezaría una nueva etapa de consolidación e integración, bajando así las revoluciones de las primeras etapas de expansión y construcción. Bajo este escenario, se tenían objetivos estratégicos que ayudarían a cumplir su propósito, convertirse en el referente en salud dentro del sector y transformar la experiencia en salud en el Perú. Entre estos objetivos se pueden identificar:

#### **OE1. Enfoque en temas de las operaciones.**

Se revisaron los planes de negocio de cada unidad de negocio, incluyendo sus planes comerciales, las clínicas y se expusieron ante el Directorio para su aprobación. Se revisaron los planes de acción y presupuestos en bloques de la siguiente manera: Red de Prestación a nivel nacional, Clínica Delgado, Planes Oncológicos ONCOSALUD y el Grupo Corporativo de AUNA de servicios transversales.

En el caso de ONCOSALUD era importante, además, lograr el incremento de la población de afiliados, se realizaron varias acciones para lograrlo entre ellas mejorar el relacionamiento con los pacientes y afiliados a través de nuevos medios virtuales. Para el año 2017, la cartera de afiliados llegó a 881 mil personas.

Se buscó mejorar los niveles de servicio y se presentó por primera vez el cálculo del indicador de NPS [Net Promoter Score], el cual permite medir el nivel de satisfacción por cliente.

Otra acción fue elevar los estándares de los locales arrendados y propios, buscando una unificación en las licencias y en la infraestructura de los predios.

Se buscó posicionar la marca AUNA y los productos que ofrecían, así como las diferentes opciones de atención en las distintas clínicas que operaban, una de las acciones que ejecutaron para lograrlo fue descentralizar la Gerencia de Marketing a cada una de las principales unidades de negocio, para que puedan tener planes de acción independientes y descentralizados.

#### **OE2. Reestructuración y orden interno.**

Para lograr integrar a las distintas empresas adquiridas y constituidas, era necesario poner orden, la velocidad con la que habían crecido no les había permitido plantear una estructura que pudiera mejorar la operatividad de manera transversal.

En este periodo, fue contratado Anthony Middlebrook, de 58 años, como gerente central de Servicios Corporativos, quien también había trabajado previamente con Álvaro en Alicorp, y tenía una amplia experiencia en modelos corporativos.

Se logró reestructurar el organigrama de la alta gerencia (ver Figura 3), de tal manera que Álvaro pudiera concentrarse en aprender sobre el negocio de salud y enfocarse en temas relacionados

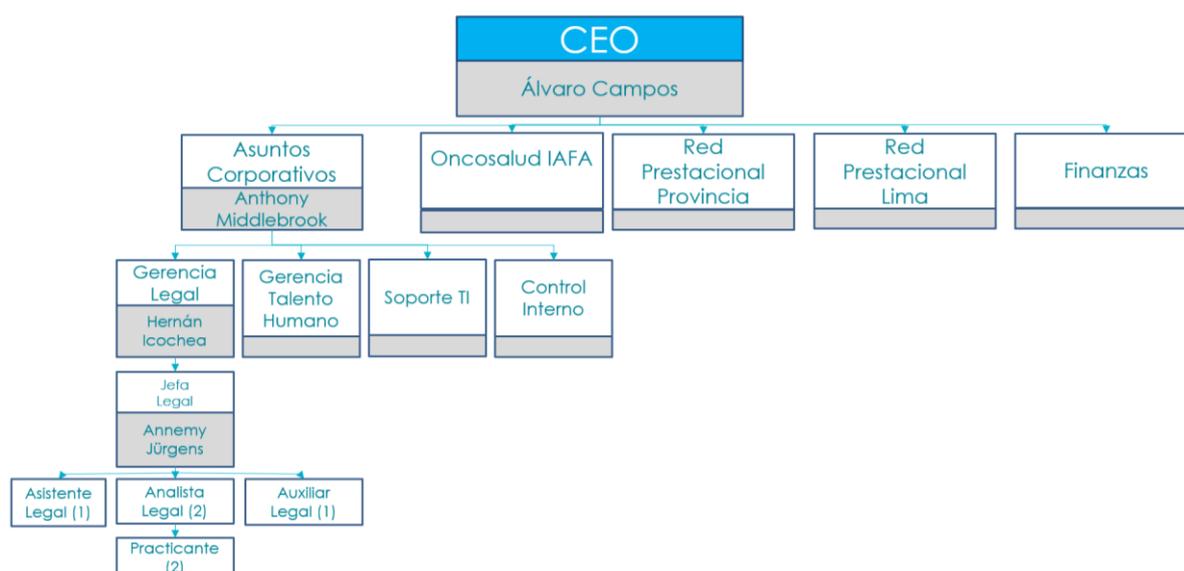
más a las operaciones, mientras Anthony buscaría la reorganización de las diferentes áreas que formaban parte de los servicios transversales, lo cuales daban apoyo a todas las unidades de negocio.

Esta reorganización no solo se realizaría a nivel de estructura sino también buscaría crear procesos, definir roles y establecer funciones claras.

Inicialmente, por querer organizar y estructurar las distintas áreas, Anthony tendría a su cargo la Gerencia Legal, Gerencia de TI, Gerencia de Talento Humano (antes llamada Recursos Humanos) y Auditoría Interna, entre otras. Todos estos cambios daban una sensación de que la cultura estaba pasando de ser horizontal a vertical y con más aprobadores en el camino.

### Figura 3

Organigrama de AUNA 2015-2017



Fuente: elaboración propia

Otro hecho relevante en búsqueda de esa integración fue lograr reubicar a 500 trabajadores, incluyendo al CEO, los gerentes centrales y las distintas áreas que brindaban servicios transversales, dentro de las nuevas oficinas corporativas. Para ello, suscribieron a inicios del 2017 un contrato de arrendamiento, que unificaría a más de seis locales dispersos en Lima. Estas oficinas contaban con módulos de trabajo en equipo, salas de reuniones y solo los gerentes centrales y el CEO tenían oficinas con puertas, todas las demás áreas eran abiertas.

Además, se trabajó en documentos de gobernanza, como políticas de buen gobierno corporativo que fueron aprobadas por el Directorio, dentro de este periodo.

Se organizaron comités, en los cuales participarían las gerencias centrales y algunos directores y servirían como foros para tratar distintos temas de alta relevancia para AUNA, entre ellos estaban el

comité de gobernanza, el comité ejecutivo, el comité de recursos humanos, el comité de auditoría y riesgos, el comité médico, el comité académico y de investigación.

También se realizaron evaluaciones del perfil de los trabajadores, se hizo un re perfilamiento de las altas gerencias y mandos medios. Se realizó una reestructuración aproximada del 70% de los gerentes en las diferentes unidades de negocio y de servicios transversales, todo acompañado de una matriz de talento en donde se buscaba un equilibrio entre la parte técnica que era necesaria con conocimiento y experiencia en el sector salud, pero con una parte flexible en habilidades blandas que permitiera poder aprender y adaptarse rápidamente a los cambios. Todo esto acompañado de buscar en el sector salud o empresas corporativas talento que pudiera subir el estándar de calidad en el servicio y que conociera de procesos dentro del mundo corporativo.

Se incentivaron los cursos, las capacitaciones, los convenios con los diferentes centros universitarios y tecnológicos, sesiones de *coaching* a la Alta Gerencia, se ejecutaron talleres que buscaban fijar objetivos y capacitaciones en temas de comunicación asertiva y de negociaciones positivas, buscando siempre propiciar que la Alta Gerencia y los cargos medios, tengan mayor toma de decisión generando así mayor confianza en el Directorio.

### **OE3. Temas financieros - reducir gastos y optimizar recursos.**

Se realizó la contratación de un CFO y se creó una Gerencia Central de Finanzas que tuviera a su cargo la contabilidad, la tesorería, la parte tributaria y el planeamiento económico de cada unidad de negocio.

Era una meta muy importante cumplir con un presupuesto para poder reperfilar en corto tiempo la deuda que se tenía en ese momento. Por ello, se trabajó en una estructura de presupuesto, que iba complementado por bonificaciones a las gerencias por resultados, tanto a nivel de empresa como a nivel de objetivos individuales, logrando incentivar con metas previamente establecidas.

Se hacían revisiones mensuales del presupuesto, junto con el Directorio, mostrando los resultados mensuales y acumulados comparados con el presupuesto por cada una de las operaciones; además, se hacía un análisis muy detallado de los ingresos registrados en cada negocio, con evaluaciones de los siniestros registrados e iniciativas implementadas para reducir gastos y se empezaron a buscar evaluaciones en la calidad de servicios.

Otras acciones realizadas fueron incorporadas como criterio al momento de la toma de decisiones, las optimizaciones tributarias.

También se realizaron mejoras en los procesos de facturación y cobranza, disminución de los pagos en dólares a los proveedores priorizando la moneda local, obtención de líneas de *leasing* para las ejecuciones del plan de inversión para equipos médicos. Mejoras en los procesos en el área de compras, se simplificaron e implementaron la homologación de proveedores, buscando relacionarse con los mejores proveedores del sector, tanto a nivel nacional como internacional.

#### **OE4. Definición de la cultura.**

Durante este periodo y sin perjuicio del avance que estaba teniendo cada área y unidad de negocio de manera independiente, el Directorio y la Gerencia General de AUNA sabían que las distintas empresas adquiridas y constituidas aun no lograban tener una total integración, y bajo el liderazgo de Anthony en el año 2016, la compañía contrató a la empresa Korn Ferry – HayGroup (AUNA, 2016), con el objetivo de generar una visión compartida de las características de la cultura deseada de AUNA y su alineamiento con la estrategia organizacional, logrando entre otras cosas: (i) determinar las características de la cultura actual y la cultura deseada que apoya la estrategia y el logro de los objetivos; (ii) determinar la brecha entre la cultura actual y la deseada; (iii) lograr un consenso respecto a la cultura deseada para AUNA; y (iv) definir los comportamientos requeridos que se alinean con la cultura, los valores (excelencia, integridad, empatía, colaboración e innovación) y la razón de ser de AUNA y aquellos comportamientos que no se quieren. Realizando de manera conjunta el siguiente plan de trabajo, en las siguientes etapas (AUNA, 2016, p. 8):

**a. Etapa conceptual y metodológica:** esta fue brindada y explicada detalladamente por la empresa consultora contratada, basándose en la siguiente información:

##### **a.1. Abordaje conceptual**

Basados en estudios del consultor contratado y reseñas históricas de qué es cultura, se observa como una combinación única de fenómenos que operan en tres niveles denominados (AUNA, 2016, p. 10):

- Individuo → Motivos, deseos y necesidades que las personas se esfuerzan por alcanzar y satisfacer.
- Social → Relaciones y redes. Normas de los grupos de trabajo (reglas de juego, formas sociales) modelo de relaciones sociales y poder. Lenguaje, costumbres, tradiciones culturales que emplean en diversidad de situaciones.
- Organización → Propósito y sentido. Valores, comportamientos de los líderes, políticas y principios que guían las acciones. ¿Por qué existe la empresa?

##### **a.2. Abordaje metodológico**

La evaluación de la cultura organizacional, de acuerdo con lo explicado por la consultora contratada, se basa en 20 atributos culturales que se utilizan para medir tanto las culturas actuales y futuras (ideales). Estas dimensiones cubren las principales áreas de la cultura de la organización y se presentaron en tres dimensiones (AUNA, 2016, p. 12):

- Propósito y significado.
- Relación y redes.
- Motivos.

**b. Etapa de diagnóstico:** esta segunda fase y la fase siguiente buscaba recabar información e identificar las características y atributos culturales que se deseaban conservar o desarrollar en un futuro, todo esto se logró recopilar de los líderes que conformaban las diferentes áreas y unidades de negocio, de todas las compañías que formaban parte del organigrama. La información fue recabada a través de los siguientes medios (AUNA, 2016, p. 14-16):

- Encuestas 100% virtual.
- Entrevistas.
- Focus Group.

**c. Etapa de sesiones de trabajo con un comité conformado por los principales gerentes de las distintas unidades de negocio:** en esta tercera etapa se invitó a los participantes a que individualmente y a partir de un esquema/dibujo plasmaran la cultura actual de AUNA, posteriormente lo compartieran en grupos y finalmente en plenario (AUNA, 2016, p. 17-23).

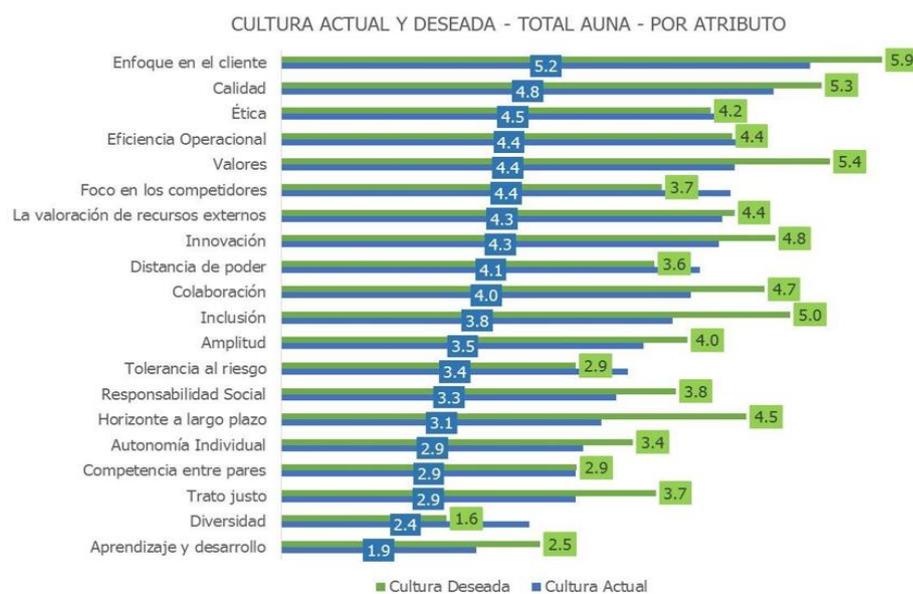
Luego se presentaron: la metodología, ejemplos de culturas, los resultados de la fase de relevamiento de información y se invitó a los participantes a que analizaran y plasmaran la “Cultura deseada” (primero individualmente, luego en grupos y finalmente en plenario) considerando además la cultura actual.

Con estas primeras tres etapas se obtuvieron algunos resultados que mostraban la cultura deseada versus la cultura que se vivía en ese momento, estos resultados se pueden ver a continuación en las Figuras 4 y 5.

**Figura 4**

*Cultura actual vs. Cultura deseada*

### Comparación Total Auna

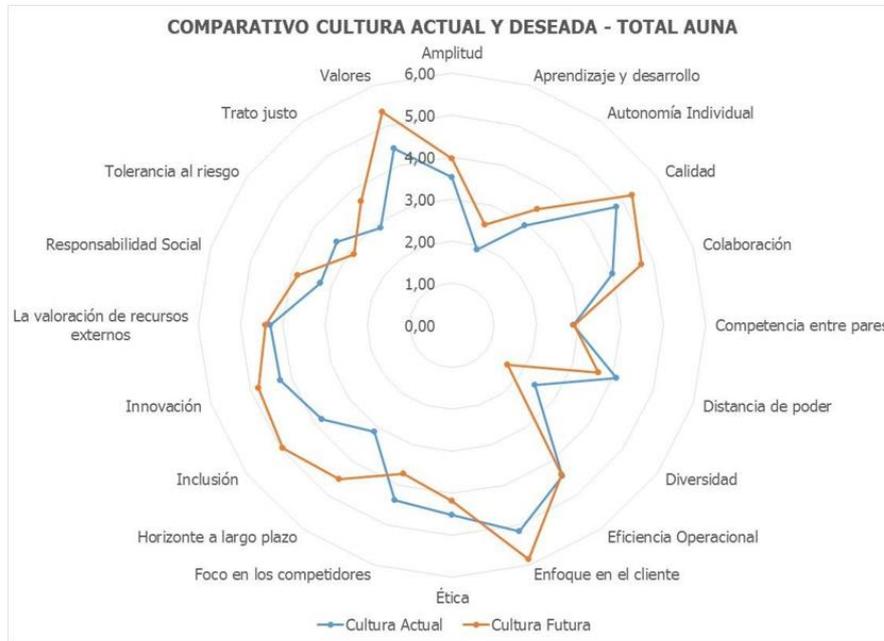


Fuente: AUNA (2016), p. 57

Figura 5

*Cultura actual vs. Cultura deseada*

### Comparación y Distancias Total Auna



Fuente: AUNA (2016), p. 58

**Cultura actual:** si bien hay un trabajo previo para consolidarse como Grupo AUNA, se evidencia que hay oportunidades de mejora como se menciona a continuación:

- “Ya funcionamos más como engranaje, estamos en proceso de definición del camino (que sea el mismo para todos, a pesar de las características diferentes de cada unidad de negocio).
- En cuanto a comunicación, ya no somos islas; sin embargo, aún falta construir puentes y dejar claro el mensaje.
- Estamos logrando llegar a consensos y encontrando mayores similitudes entre los negocios.
- Es necesario establecer objetivos en conjunto.
- Hemos logrado alcanzar cierta fluidez, que debe mejorarse para enfocarnos en eficiencias y mejores resultados.
- Los equipos de trabajo aún no están totalmente integrados, lo que nos da la capacidad de reacción y aprovechar oportunidades.
- Nos falta cohesión”. (AUNA, 2016).

**Cultura a futuro:** luego de presentarse la metodología, ejemplos de culturas y los resultados de la fase de relevamiento de información, los participantes analizaron y plasmaron la cultura deseada (primero individualmente, luego en grupos y finalmente en plenario) considerando además la cultura

actual. En este ejercicio se identificó una similitud con los dibujos de la cultura actual, tan solo que ahora con una mayor cohesión, fluidez, interrelación. De los resultados se pueden destacar:

- “Estamos en constante transformación, evolución y en continuo crecimiento.
- Excelencia en salud, servicio, *know how*, procesos de integración.
- Somos los llamados a marcar el ritmo en el sector de la salud.
- Unidades de negocio interconectadas (trabajo en equipo y más comunicación).
- Dentro del concepto del cliente se contempla a la familia.
- Llevamos la salud a otro nivel.
- Es evidente la interconexión (prestacional + soporte + líderes)” (AUNA, 2016).

**d. Etapa de definición de atributos culturales deseados:** en grupos, los participantes identificaron y priorizaron entre 3 y 5 atributos culturales. Posteriormente, cada grupo expuso en plenaria, presentó y argumentó el nombre, la definición y los beneficios del atributo identificado, este proceso fue enriquecido por la participación de todos. Finalmente, se llegó -en consenso- a los atributos culturales de AUNA (2016, p. 25):

- Calidad.
- Trabajo en equipo.
- Pasión AUNA.
- Enfoque en el cliente.
- Eficiencia operativa.

**Tabla 1**

*Atributos culturales de AUNA*

ATRIBUTO	CONCEPTO	BENEFICIOS
<b>CALIDAD</b>	Superamos permanentemente los estándares asistenciales y administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación</li> <li>• Satisfacción del Cliente</li> <li>• Seguridad del paciente</li> <li>• Transformación de la salud</li> </ul>
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Juntos logramos los mejores resultados; respetamos y valoramos las opiniones de todos nuestros colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de Confianza</li> <li>• Incremento de la productividad</li> <li>• Velocidad</li> <li>• Clima laboral</li> </ul>
<b>PASIÓN AUNA</b>	Disfrutamos y estamos orgullosos de mejorar la calidad de vida de las personas. Somos capaces de celebrar el éxito y aprender de las experiencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atracción y Retención del Talento</li> <li>• Sentido de pertenencia</li> <li>• Desarrollo y Aprendizaje</li> <li>• Reconocimiento y Retroalimentación</li> </ul>
<b>ENFOQUE EN EL CLIENTE</b>	Todo lo que hacemos es para superar las expectativas de los clientes y fidelizarlos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima laboral</li> <li>• Consolidación de la marca</li> <li>• Recompra</li> </ul>
<b>EFICIENCIA OPERATIVA</b>	Buscamos la excelencia en todo lo que hacemos, aprovechando al máximo los recursos disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora continua/procesos, estandarización</li> <li>• Satisfacción de clientes</li> <li>• Mejora de resultados económicos</li> <li>• Mejora de resultados en salud</li> </ul>

Fuente: AUNA (2016), p. 26

**e. Etapa de identificación de competencias:** a través de la guía y soporte en la sesión de trabajo, se identificaron las competencias deseadas y no deseadas que se consideraron relevantes para el éxito organizacional usando la metodología del consultor contratado. Todo esto teniendo en cuenta que las “competencias” son aptitudes, actitudes, atributos, conocimientos, habilidades (comportamientos observables y medibles) que son un causal directo del éxito o fracaso de un colaborador relacionado con su cargo/responsabilidad. Tomándose como referencia todo el aspecto estratégico (misión, visión, valores, objetivos organizacionales). (AUNA – Área de Formación y Desarrollo, 2017, p. 6).

**Figura 6**

*Modelo de competencias de AUNA*



Fuente: AUNA – Área de Formación y Desarrollo (2017), p. 8

Los siguientes pasos recomendados fueron:

- Estrategia de comunicación organizacional: definir los planes de divulgación tanto de los atributos culturales, como de las competencias (teniendo en cuenta que las mejores prácticas de las competencias están en la implementación y el impacto).
- Cultura: (i) Conformar un Comité de Cultura, determinar su composición y roles, definir claramente las responsabilidades del comité, así como los resultados esperados a corto y mediano plazo; (ii) Garantizar el alineamiento de cada empresa con los atributos definidos para AUNA; (iii) Determinar los planes de acción (tanto a nivel corporativo como para cada unidad de negocio); y (iv) Revisión de la visión (mayor narrativa de la definición) y los valores.

- Gestión de personas: (i) Determinar la gestión de consecuencias para quienes presenten los comportamientos no deseados; (ii) Alinear los procesos de gestión de personas en función de los atributos culturales y competencias identificadas; (iii) Diagnosticar, evaluar y desarrollar el talento humano de AUNA en función de las competencias.

Algunas acciones que se realizaron con posterioridad fueron el buscar personas que ya vinieran con la cultura que se había identificado y que tuvieran el compromiso alineado con el propósito de la compañía, se buscaba la transmisión de la cultura para tener una forma de sucesión en el tiempo. Además, se buscaba ser una empresa que atraiga talento y buscar referentes en la región como por ejemplo el Hospital Albert Einstein, en Sao Paulo Brasil, para poder elevar el estándar en la atención a los pacientes y afiliados y en los servicios médicos que se brindaban. Con todos estos *inputs*, se logró identificar siete ciclos en la vida del colaborador (ver Figura 7), que iniciaban desde la selección hasta el desarrollo de su línea de carrera.

**Figura 7**

*Ciclo de vida del colaborador*



Fuente: AUNA – Área de Formación y Desarrollo (2017), p. 5

Una medición que se implementó y que de alguna manera podía medir las competencias, era la encuesta de clima laboral realizada todos los años, en ella se podía ubicar lo siguiente:

- Optimizar los procesos – se puede ubicar en cierto sentido en la categoría de orgullo, ya que ahí se ubica el trabajo individual, trabajo en equipo.
- Empuja hacia el logro de resultados – se puede ubicar en cierto sentido en la categoría de orgullo, ya que ahí se ubica la imagen corporativa.
- Genera confianza – se puede ubicar en cierto sentido en la categoría de credibilidad en donde

se ubica a la comunicación, habilidades gerenciales y la integridad.

- Colabora siempre – se puede ubicar en cierto sentido en la categoría de respeto, que incluía la colaboración y el interés como persona.
- Enfócate en el cliente - se puede ubicar en cierto sentido en la categoría de camaradería, que incluía la familiaridad, la hospitalidad y el sentido de equipo.

Finalmente, Álvaro, dejó el puesto de CEO en el año 2017 y ese año las ventas llegaron a 722 millones de soles, representando un incremento de 123% comparado con el periodo 2014, pero los costos también se incrementaron de 51% registrado en el 2014 a 58% en el año 2017.

#### **1.4. Arturo Núñez – etapa de expansión 2017 en adelante**

Llegó el 2017 y el Grupo AUNA veía cómo iba a cumplir sus primeros diez años desde su fundación. Tenía más de 20 razones sociales, había pasado de tener 534 trabajadores en el 2013 a tener 2,950 trabajadores en el 2017, operaba en seis ciudades distintas del Perú, sus ventas comparadas a las de su primer año de gestión 2009, se habían incrementado en un 89%.

Gracias a este crecimiento en casi diez años, un nuevo plan de expansión había sido aprobado por el Directorio, y se venían nuevos retos en el futuro cercano, que harían que la empresa pase a un siguiente nivel. Su propósito se mantenía, buscar ser el referente en salud y transformar la experiencia en salud, pero ahora no solo sería en Perú, sino que buscarían la expansión en LATAM, habían logrado la expansión en Perú, contaban con equipos que tenían experiencia en el sector, equipos sólidos de proyectos, era hora de mirar hacia afuera y empezar una nueva etapa de expansión.

Es en este momento que el directorio nombró como CEO a Arturo Núñez, tenía 63 años, abogado de profesión, con un MBA, y quien había ocupado previamente el cargo de Directorio en AUNA, además gozaba de la confianza de los accionistas y de los demás miembros del Directorio. Era importante que Arturo, como nuevo CEO, alineara expectativas con el Directorio para poder avanzar en esta etapa.

##### **1.4.1. Entorno económico 2017**

El año 2017 fue bueno para la economía mundial, con un crecimiento del 3,7%. Las previsiones de actividad se fueron revisando al alza a medida que avanzaba el curso. Además, las estimaciones apuntaban a que el 72% de los países crecerían por encima del 2% (BCRP, 2017, p. 9).

Ancasi et al. (2018) en su investigación detallan que durante el año 2017:

La situación política del país no se presentaba como la más favorable. Las constantes crisis ministeriales, los problemas vinculados a la renuncia del expresidente Pedro Pablo Kuczynski y las novedades alrededor de las implicancias del escándalo Odebrecht, anticipaban un impacto sobre las perspectivas de inversión y consumo para el 2018 en el Perú. Asimismo, el descontento de diversos sectores, manifestado a través de marchas y reclamos, se presentaba como desfavorable para el desarrollo político del país (p. 17).

En el Perú, el gasto público en sanidad creció un 9,75%, con lo que representó el 14,9% del gasto público total. Esta cifra supone que el gasto público en sanidad en 2017 alcanzó el 3,16% del PBI, una caída de 0,02 puntos respecto a 2016, cuando el gasto fue el 3,18% del PBI (Datosmacro.com, s. f.-a, párr. 1).

Además, se vivía una continua disconformidad por parte de la población peruana, en relación con la administración de los servicios de salud pública, lo cual perjudicaba la prestación adecuada de las atenciones que se brindaban. Por otro lado, dicha situación daba una gran oportunidad al sector privado para cubrir esta brecha que el Estado no podía satisfacer.

En el ámbito regulatorio, se tenía a la Constitución Política del Perú, que señalaba:

El Estado determina la política nacional de salud y el Poder Ejecutivo norma y supervisa su aplicación. Es responsable de diseñar y conducirla en forma plural y descentralizadora para facilitar a todos el acceso equitativo a los servicios de salud (Constitución Política del Perú, Art. 9, 1993).

Así también, la Ley N° 29344 (Ley N° 29344 de 2009), establecía:

Los mecanismos de implementación y desarrollo del aseguramiento universal en salud, esta norma regulaba a las entidades prestadoras de salud, sean estas empresas e instituciones (públicas o privadas), que tienen como objetivo brindar servicios de atención de salud, con infraestructura propia o de terceros, distintas de EsSalud, que estaba regulada por la Ley N°26790 (Ley N°26790 de 1997), cuyas atenciones eran financiadas a través de los aportes que dan los trabajadores formales.

#### **1.4.2. Objetivos estratégicos**

Primero, Arturo había identificado temas importantes que tenían que ocurrir en la compañía dentro de su gestión para poder conseguir los objetivos trazados:

- a. Poder conseguir **cohesiones**, ya que encontró que cada Gerencia tenía una agenda definida que no necesariamente conversaba con las otras gerencias, era importante para él que los altos cargos no individualizaran el trabajo y las tareas; es por ello que buscó obtener un equipo de gerentes que tengan claridad en sus objetivos y que, además, éstos estén alineados con todo el equipo.
- b. Trabajar el **liderazgo** de los gerentes frente al Directorio, buscando que tuvieran un lugar de reconocimiento y confianza por parte del Directorio, para poder así tomar decisiones, empoderándolos y dándoles la oportunidad de poder expresarse profesionalmente, imprimir su propia huella. El Directorio debía ser un órgano de estrategia y de visión a largo plazo y no un órgano operativo de alineación y de orientación integral; este segundo gran paso de empoderar a las gerencias empezó con permitirles elegir con qué equipo querían trabajar y que pudieran repotenciarlo si así lo consideraban. Además, empezaron a tener reuniones de

Comités de Gerencia, las cuales eran importantes porque en una sola mesa se sentaban las principales gerencias para primero escucharse, entender lo que piensan los demás, conocer sus agendas y temas en los que cada uno está trabajando y así lograr funcionar y operar como un organismo integral. Lo que se vivió en este periodo en general fue dar mucha confianza a todos los colaboradores, se les dio la capacidad, autoridad, objetivos, y éstos crecieron en este camino; fueron pocas las personas que no lograron hacer lo que se esperaba que hagan, se notó que había personas que antes no habían resaltado porque no habían tenido un buen líder, un cabeza que le diera la oportunidad de poder despegar y brillar solos en el camino.

Es así como los objetivos estratégicos que se encontraron son los siguientes:

**OE1. Acompañamiento y desarrollo de Plan de inversión y Proyectos de expansión.**

El Directorio y la Gerencia General había trabajado en un plan de inversión a cinco años que contenía hitos, montos y fechas que permitirían monitorear los avances en todas las unidades de negocio y de las oportunidades inmobiliarias de AUNA, entre ellas la expansión de la Vallesur y de la Clínica ONCOSALUD y el proyecto de la construcción de la nueva clínica en Chiclayo, entre otros.

También se contaba con un plan de infraestructura, que tenía un portafolio de proyectos y una metodología de cómo gestionarlos, se constituyó un comité de infraestructura y proyectos, que incluiría como parte de sus miembros a directores, todo esto con el fin de orientar e impulsar los proyectos de expansión.

Se debe destacar que este plan de inversiones incluía las eficiencias tributarias, regulatorias, financieras, inmobiliarias y societarias sugeridas por la Gerencia.

Finalmente, los planes también incluían la proyección de nuevos productos, entre ellos los oncológicos que se ofertarían en el mercado, así como las mejoras en la gestión de farmacia, mejoras en la gobernanza médica y la priorización en la calidad en las atenciones.

**OE2. Continuar con las integraciones incluyendo con las reorganizaciones.**

Buscar la identificación de las empresas como un solo AUNA; lo que implicaba, por ejemplo, la integración tanto de la parte prestacional conformada por la Red de Clínicas, como la parte de aseguramiento conformada por ONCOSALUD y las unidades de apoyo transversales. Todo esto, sin perjuicio de que se comprendiera que AUNA podía tener varias facetas, pero que cada una necesitaba mucha de la otra.

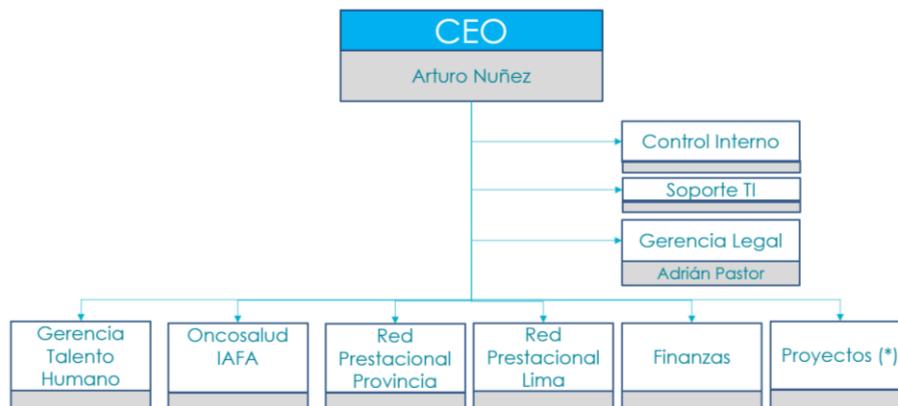
La idea era, que las distintas empresas del Grupo AUNA puedan trabajar como un cuerpo, en donde la cabeza representada por la alta gerencia tenga los objetivos claros y el cuerpo representado por toda la organización hasta la última línea, funcionen engranados. Para lograrlo era importante tener a las cabezas adecuadas y alineadas y con expectativa claras de qué debían alcanzar.

Una de las acciones para lograrlo fue la reorganización y contratación de las gerencias claves, entre ellos la contratación de Adrián Pastor, como nuevo gerente legal, quien pasaría junto con otras

áreas en los próximos meses a reportarle directamente a Arturo (ver Figura 8).

**Figura 8**

*Organigrama 2017 en adelante*



(\*) nueva Gerencia Central

Fuente: elaboración propia

Con estos sucesos detallados, era necesario retomar nuevamente el área de proyectos, que había sido de alguna manera puesta en pausa durante el periodo de Álvaro y durante el periodo de Arturo se estaba reforzando con nuevas contrataciones para el equipo.

Otra acción realizada fue el renombramiento de los servicios corporativos como a las “oficinas de apoyo”, cuya principal función sería el soporte a los proyectos de expansión y la optimización de los recursos.

### **OE3. Agilidad en la toma de decisiones.**

Se buscaba que la compañía se hiciera más ágil, siempre con oficinas abiertas, con equipos con sentido de propiedad que tomen decisiones, confiando en su propio criterio y capacidad de gestión, sin crear burocracias en líneas de aprobaciones infinitas.

### **OE4. Desarrollo de una estrategia financiera a largo plazo.**

Dentro del plan aprobado por el directorio estaba:

- Mantener el incremento en las ventas de los últimos años.
- Buscar eficiencias médicas e iniciativas de control de costos.
- Revisión de precios en los productos ofertados.
- Relacionamiento con financiadoras.
- Buscar eficiencias operativas.
- Maximizar y rentabilizar la capacidad instalada.

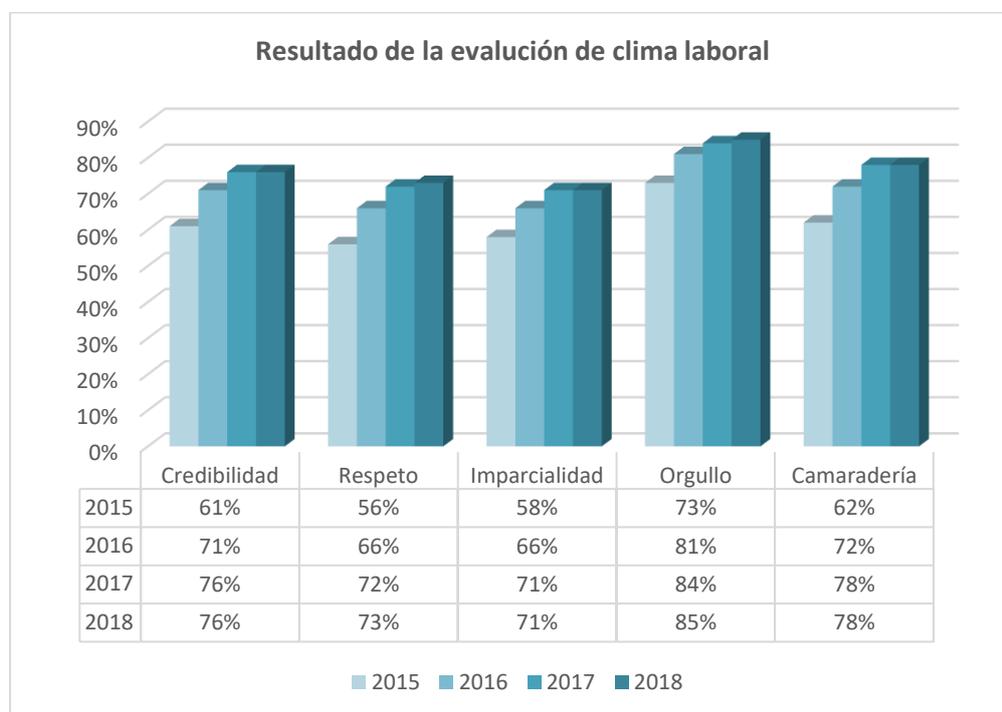
Además, se implementó un completo ejercicio presupuestal anual, en donde participaron todas las gerencias centrales. Por un lado, significaba el establecimiento de los objetivos consensuados del año siguiente, pero, por otro lado, significaba la asignación de recursos para que se puedan

materializar esos objetivos; se trabajaba a partir del mes de setiembre y se presentaban al Directorio a fin de año para su aprobación. Al inicio no se tenía mucha claridad, pero poco a poco se fueron armando los objetivos, colocando indicadores y asignando recursos para poder ejecutarlos.

La confianza que el Directorio tenía en Arturo fue vital durante su gestión, se sintió inmediatamente en el clima, además de regresar a una cultura completamente horizontal, sin miedo al error, y así poder asumir nuevamente riesgos. Finalmente, se puede diagramar cuales fueron los resultados de la evaluación del clima laboral (ver Figura 9), que de acuerdo a lo mencionado, va muy de la mano con las competencias identificadas por la compañía.

**Figura 9**

*Resultados de la evaluación del clima laboral del Grupo AUNA*



Fuente: elaboración propia

Arturo sintió que la cultura de AUNA se abrió, se destapó, se descentralizó, pero a la vez se cohesionó desde el punto de vista de objetivos, permitiendo un crecimiento muy grande en las gerencias, lo que permitió asumir retos como la regionalización o como la construcción de nuevos proyectos a nivel nacional; pero, para que todo esto sea posible, inicialmente se centró en el crecimiento de los equipos profesionales para que así asumieran más responsabilidades.

Finalmente, Arturo mantiene su posición de único CEO hasta que Grupo AUNA compra el Grupo de clínicas Las Américas en Colombia a finales del 2018; posteriormente a esa decisión, el organigrama cambia por completo, incluyendo la creación de una Gerencia Regional, con un nuevo CEO Regional a cargo de Luis Felipe Pinillos.

## Capítulo 2. Gestión de carrera en medio de cambios

En este segundo capítulo se relatan las decisiones e indecisiones de Annemy, jefa del área Legal del Grupo AUNA, quien pasó por distintas etapas coincidentes con los cambios en la estructura organizativa.

### 2.1. Día de decisiones

Era la primera hora del día y Annemy Jürgens retornaba al trabajo. Después de dos semanas de vacaciones, se dirigió decidida a la oficina de Adrián Pastor, gerente legal de AUNA, para pedirle un espacio de tiempo durante el día y conversar los dos solos. Adrián le mencionó que tenía un espacio en su agenda a las tres la tarde, así que pactaron una reunión en el piso 3, cerca de la cafetería de la oficina, un lugar, que a esa hora era tranquilo y privado.

Annemy ya había tomado una decisión. Esas dos semanas de descanso le habían permitido pensar y meditar lo ocurrido durante los últimos meses. Por un lado, mantenía la posibilidad de continuar trabajando en AUNA, empresa que había visto crecer en los últimos 4 años, un trabajo que le apasionaba y amaba; por otro lado, estaba la posibilidad de renunciar, debido a las diferencias que había tenido con el nuevo gerente legal contratado.

Su renuncia estaba principalmente motivada por la forma de trabajar de Adrián, la cual ella no entendía y que era totalmente diferente a lo que había estado acostumbrada, se sentía confundida, desorientada, con miedo a todos los cambios que veía y además le costaba confiar en Adrián, su mayor miedo era quedarse en AUNA y que Adrián la despidiera por alguna mala decisión que ella pudiera tomar.

### 2.2. Annemy Jürgens

Annemy, abogada de profesión, tenía 29 años cuando ingresó a trabajar a AUNA en el año 2013. Había estudiado la carrera de Derecho y había trabajado siete años en una notaría de Lima, pero hacía un año y medio había decidido emprender como abogada independiente, proyecto que le hacía mucha ilusión. En el ámbito personal, le faltaba menos de un año para casarse.

### 2.3. Periodo 2013 al 2014

El Grupo AUNA, en el año 2013, se encontraba liderado por Luis Felipe Pinillos como CEO, y se decidió crear la primera Gerencia Legal, que brindaría servicios legales de manera centralizada a todas las razones sociales incluyendo todas las operaciones de Lima y provincias, dando un soporte integral transversal.

En este contexto, se contrata a Hernán Icochea, de 41 años, abogado con gran experiencia en derecho administrativo y en temas relacionados al sector público, como el primer gerente legal del Grupo AUNA, posición que reportaría directamente a la Gerencia General (ver figura 2). Hernán, además no era ajeno a la organización, ya que había participado como asesor externo, en algunos de los proyectos de adquisición antes realizados.

Hernán, que había conocido previamente a Annemy cuando él trabajaba en un estudio de

abogados y ella era abogada en una notaría que le brindaba servicios al estudio, la recomendó para la posición y ella postuló, ingresando en el puesto de analista legal junior. Para ella, esto implicaba regresar a trabajar en una empresa formal, con todos los beneficios de ley y el momento personal que atravesaba la impulsó a aceptar la oferta de trabajo, regresando a ser empleada dependiente a tiempo completo.

Durante los primeros meses en el puesto, el trabajo fue abrumante, tuvieron que empezar desde cero, no había procesos o procedimientos, ni manuales de funciones que sirvan de guía y les ayude en sus labores diarias, se improvisaban las funciones lo que les hacía sentir que solo apagaban incendios y no lograban trabajar sobre metas propuestas.

El siguiente año, 2014, el presupuesto se pudo incrementar y pudieron hacer contrataciones de posiciones *juniors*, que les ayudó a ordenarse y a delegar ciertas funciones; sin embargo, estas acciones eran revisadas frecuentemente por el “doctor Hernán” (como le gustaba que lo llamaran); nada podía salir del área sin su supervisión, tanto así que no solía salir de vacaciones extensas, ya que no le gustaba que se tomaran decisiones importantes sin su previa autorización.

Durante este primer periodo, lograron brindar apoyo a los diferentes proyectos que se estaban desarrollando, como la culminación de las construcciones y remodelaciones, y a la vez fueron creando un archivo que recopilara toda la información recabada de las diferentes razones sociales que conformaban el Grupo AUNA. Además, vieron cómo se iban creando distintas áreas y cómo iba creciendo el número de trabajadores, en especial dentro de la empresa de GSP Servicios Generales a la que pertenecían, áreas de apoyo a todas las empresas del Grupo, que daban un servicio de gerenciamiento integrado.

El ambiente que se vivía en la organización era muy horizontal, con mucho acercamiento y confraternidad, pero también se trabajaba bajo presión y exigencia. Al inicio se notó desorden en el ambiente, pero el perfil de la mayoría de personas era ser muy apasionados y entusiastas.

Para el año 2014, Annemy logró su primer ascenso como analista legal *senior*, esto gracias a la buena evaluación de desempeño que logró en su primer año en el puesto.

#### **2.4. Periodo 2015 al 2017**

En el año 2015, Álvaro Campos entró a ocupar la Gerencia General del Grupo, y con ello se dieron cambios en el organigrama, en donde ahora la Gerencia Legal pasaría a reportar Anthony Middlebrook, gerente central de Asuntos Corporativos (ver Figura 3).

Se había conseguido un sistema más ordenado y se mantenía una continua asesoría a las diferentes empresas y áreas del grupo, pero aún se tenía un presupuesto reducido para la contratación de nuevo personal y de asesorías externas.

Durante este periodo, todas las clínicas habían sido inauguradas o remodeladas y estaban operando en su total capacidad; por lo cual, los requerimientos empezaron a incrementar rápidamente

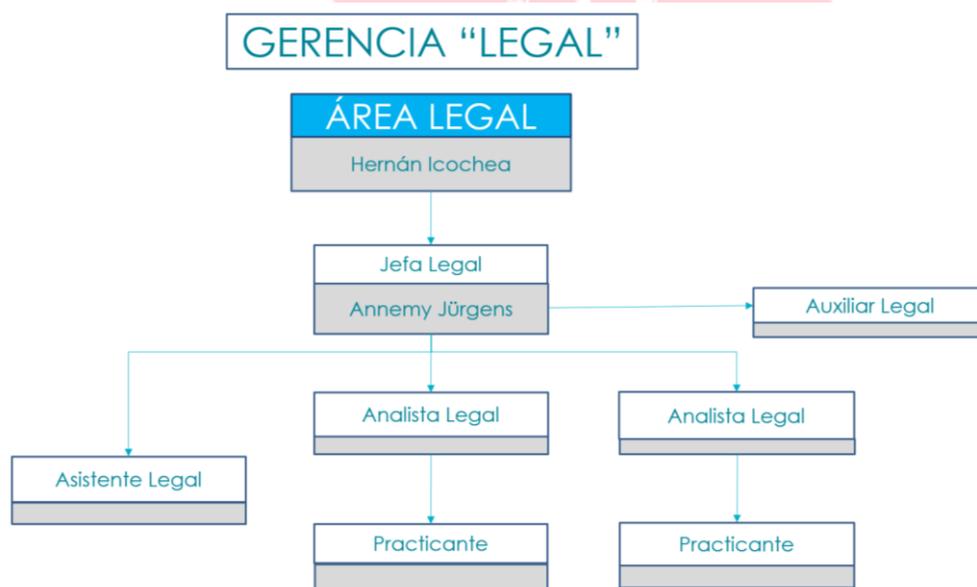
incluyendo las consultas por reclamos, los cuales debían responderse en el menor tiempo posible para tener buenos indicadores de servicio.

Lo que más caracterizaba en la forma de trabajar del “doctor Hernán” era el orden, la pulcritud en la redacción, el respeto por los horarios de entrada y de salida que debían cumplirse, las ausencias del trabajo solo justificadas por descansos médicos oficiales, no se permitían por ningún motivo ausencias sin justificación, todas estas reglas eran temas de vital importancia. Annemy lo veía como un modelo a seguir y cumplía al pie de la letra las instrucciones que él le brindaba, esté o no de acuerdo con lo ordenado.

En el año 2015, Annemy fue ascendida a especialista legal y, al año siguiente, a coordinadora legal, ambas funciones gracias a las buenas evaluaciones de desempeño que se le realizaban. Para finales del 2016, el organigrama de Legal era el que a continuación se presenta en la Figura 10; había pasado de tener dos personas en el 2013 a ocho personas en el 2016.

**Figura 10**

*Organigrama legal 2016*



Fuente: elaboración propia

## 2.5. Periodo 2017 en adelante – nuevo gerente legal

A inicios del 2017, los miembros del área Legal recibieron la noticia de que el “doctor Hernán”, salía de AUNA y se incorporaría un nuevo gerente legal. Esta noticia tomó completamente por sorpresa a Annemy, quien sintió una gran tristeza con la noticia, no se imaginaba trabajar con otra persona a la que admirara más que al “doctor Hernán”, de quien sentía que había aprendido mucho.

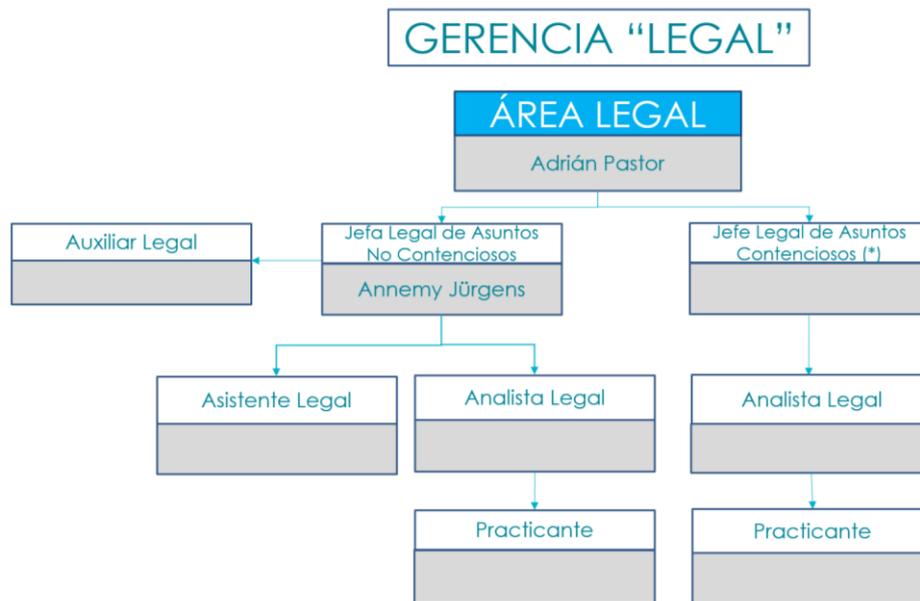
En ese momento, Adrián Pastor, de 44 años, ingresó a trabajar a AUNA, como nuevo gerente legal. Inicialmente reportaba a Anthony Middlebrook; sin embargo, pronto pasaría a reportar al nuevo

CEO Arturo Núñez. Adrián había trabajado en empresas como Ripley y Backus y tenía experiencia con *holding* internacionales y reportes a Gerencias Regionales.

En ese mismo año, Annemy había recibido un nuevo ascenso como jefa legal y mientras Adrián pasaba por un intenso momento de capacitación, ella se quedó liderando los temas del día a día. Se sentía totalmente abrumada y sola en ese intento, sin que nadie pudiera respaldar sus decisiones, con toda la carga del área Legal a sus espaldas, el equipo le hacía consultas directamente y ella tenía que dar respuestas inmediatas, algo a lo que no estaba acostumbrada, siempre el “doctor Hernán” había tenido ese rol.

Poco a poco, Adrián fue ocupando el puesto en su totalidad y empezó a realizar cambios notables, como prohibir que alguien se dijera “doctor o doctora”, término que entre los abogados es muy usual decir, a todos se les debía llamar por su nombre o como se sintieran más cómodos. Bajaba al comedor para almorzar con el equipo, algo de lo cual todos se sorprendieron, ya que el “doctor Hernán” nunca lo había hecho, a excepción de los cumpleaños y eventos de celebración; el trato había sido siempre muy formal y estructurado. Por el contrario, Adrián tenía un estilo informal y cordial, tenía mucho sentido del humor, siempre le hacía bromas a todo el equipo, inclusive les hablaba con jergas.

También, reorganizó las responsabilidades del área en dos grandes bloques, contratando con este fin a un nuevo jefe legal de asuntos contenciosos y cambió la denominación del cargo que ocupaba Annemy, a jefa legal de asuntos no contenciosos. Es así que, de las seis personas que estaban a su cargo, solo cuatro quedaron en su organigrama, siendo las otras dos reasignadas a reportar directamente al nuevo jefe legal de asuntos contenciosos (ver Figura 11). Con este cambio en la estructura, Adrián debía definir qué responsabilidades tendría cada uno en el futuro, sin anticiparles los cambios que se venían.

**Figura 11***Organigrama legal 2017*

(\*) nuevo miembro del equipo, incorporado por Adrián Pastor en el 2017

Fuente: elaboración propia

En el transcurso de esos seis meses trabajando juntos, Annemy, como estaba acostumbrada, acudía muy seguido a la oficina de Adrián para preguntarle temas del día a día. Adrián casi siempre le respondía con otra pregunta, sin darle respuestas claras y pidiéndole que ella tome la decisión final. Así también, Annemy le pedía acompañarla a las reuniones, pero Adrián, la mayoría de las veces, no accedía, indicándole que debía liderar y resolver los temas sola. Annemy tenía mucho miedo a equivocarse y él siempre le repetía que ella podía, y si se equivocaba, de los errores se aprendía. Annemy veía en las respuestas de Adrián, un rechazo de su parte; sentía que Adrián no se involucraba lo suficiente o que no quería asumir responsabilidades, que ella no estaba aprendiendo nada de él, o que quizá su actitud era para aburrirla y que así ella presentara su renuncia definitiva.

Otro cambio que sorprendió a todos fueron los horarios de trabajo, estaban acostumbrados a llegar muy temprano, inclusive antes del horario de entrada, ya que el "doctor Hernán" les llamaba la atención cuando llegaban inclusive un minuto tarde. Ahora, Adrián llegaba muchas veces hasta una hora después del horario de ingreso; y les repetía, que él no se fijaba a qué hora llegaban o a qué hora se iban de la oficina o si tenían alguna ausencia, lo que le importaba era que cada uno cumpla con sus funciones y responsabilidades, cada uno tenía que ver el cómo y el cuándo cumple su trabajo.

Adrián, muy diferente al "doctor Hernán", les pedía ser más rápidos en la ejecución de los documentos y en poder absolver consultas con redacciones más sencillas, no le interesaba si había algún error menor que no afectara el fondo, no les pedía la perfección, les decía que, si no estaba por

algún motivo, ellos debían tomar decisiones y que él los respaldaría en caso sea necesario hacerlo. Esto último no lo sabían con seguridad, aun no tenían el tiempo ni la confianza para saber si realmente contaban con su respaldo.

En medio de todos los cambios, Annemy recibió la llamada de una *head-hunter* que le ofrecía un puesto similar en el mismo sector, presentándosele la posibilidad de renunciar a AUNA. En ese momento, Annemy acudió a la oficina de Anthony, con quien había logrado tener una relación de cercanía y confianza (durante el mes de capacitación de Adrián, Annemy le reportó a Anthony, directamente). En los últimos meses, Anthony había sido su gran apoyo, y en reiteradas ocasiones había acudido a contarle sus inquietudes sobre la nueva contratación, él siempre le daba su opinión y consejo, inclusive había logrado contener su decisión de renunciar en dos oportunidades, por situaciones que le habían sobrepasado emocionalmente.

Anthony de manera muy pausada y paciente, como siempre lo hacía, le sugirió que tomara unas semanas de vacaciones y que cuando regresara, hablara con Adrián de la manera más sincera posible y tomara una decisión definitiva. Además, le reiteró que mantenía su postura de afirmar que Adrián era el candidato perfecto para el puesto de gerente legal y no había marcha atrás con su contratación; sin embargo, creía que si ambos lograban mejorar su relación de trabajo, serían un gran equipo, ya que se complementaban perfectamente.

## **2.6. Una conversación esclarecedora**

Esa tarde, Annemy y Adrián se reunieron a las tres de la tarde, cerca al comedor de las oficinas, de acuerdo a lo concertado. A esa hora, el comedor era un lugar con muy poca afluencia de gente, por lo que era el sitio perfecto para que nadie los interrumpiera.

Annemy fue totalmente sincera con Adrián. Le dijo que no quería irse de AUNA, pero para quedarse necesitaba que la relación de trabajo entre ambos funcione. Empezó a relatar detalles y hechos puntuales, porque sentía que desde que Adrián había llegado, no existían reglas, como por ejemplo, los horarios de entrada y de salida, las personas estaban empezando a faltar sin justificar sus inasistencias, sentía que se estaba acumulando cada vez más trabajo por falta de apoyo en la toma de decisiones de su parte; además, el asistir sola a reuniones y tener que dar su opinión o tomar una decisión era algo que jamás había hecho, y tenía mucho miedo de equivocarse, liderar tantos proyectos a la vez la hacía sentir que ella se estaba cargando con muchas responsabilidades sin apoyo de Adrián.

Adrián le explicó lo difícil que había sido para él los primeros meses en AUNA debido a temas familiares, los cuales compartió con ella por primera vez. Y, por el contrario, él había encontrado un área con gente talentosa, confiaba en todo el equipo y en especial en ella, estaba seguro que Annemy sí podría liderar nuevos temas, siendo protagonista de las presentaciones, sin depender de él en lo absoluto. Adrián le agradeció su sinceridad y transparencia, y le ofreció empezar de nuevo, mejorando la comunicación que reconoció había sido muy escasa en estos meses. Además, él la involucraría desde

el inicio en los proyectos más importantes; le contó lo que la empresa estaba a punto de iniciar: una gran expansión a nivel regional, con la adquisición de nuevas empresas fuera de Perú y que era solo el inicio de lo que se vendría en los próximos años.

Finalmente, Annemy confió en lo que Adrián le dijo y decidió empezar de nuevo, rechazó la propuesta de trabajo que le ofrecía la *head-hunter* y se mantuvo en AUNA.

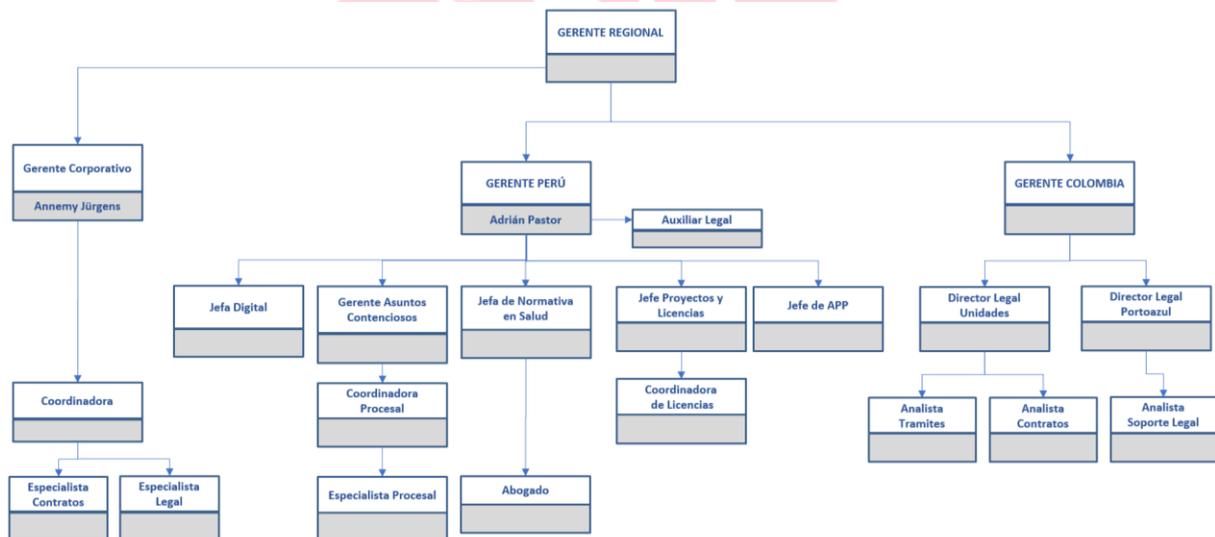
## 2.7. Epílogo

El Grupo AUNA, en diciembre de 2018, adquiere en Colombia un grupo de clínicas denominadas Grupo Las Américas y en el año 2020 la Clínica Portoazul, volviéndose así una empresa regional, buscando el liderazgo en el sector salud, siempre aspirando a la transformación en el cuidado de la salud en Latinoamérica, gracias al logro de un modelo integrado y soluciones innovadoras.

Para el año 2022 contaba con más de 7,500 colaboradores comprometidos a brindar excelentes resultados y experiencias positivas, a la vanguardia de la investigación e innovación en los países donde sirve, operando una red de salud integrada en Latinoamérica, además de llegar al hito histórico de un millón de afiliados en ONCOSALUD. Por su lado, Annemy ocupa el cargo de gerente de Asuntos Legales Corporativos y le reporta a la nueva Gerencia Legal Regional del Grupo AUNA (ver Figura 12).

**Figura 12**

*Organigrama AUNA 2022*



Fuente: elaboración propia



## Capítulo 3. Teaching note

### 3.1. Enfoque del caso

El caso “Gestionando la carrera profesional en medio de cambios” puede ser utilizado en el curso de Gobierno de personas. El desarrollo del trabajo se enfoca en dos temas: el primero, es el crecimiento y cambio cultural de AUNA por un espacio de casi 10 años, en donde el alumno se sitúa en periodos de tiempo, viendo cómo Luis Felipe Pinillos, Álvaro Campos y Arturo Núñez ocupan la posición de CEO y lo que realiza cada uno dentro de su gestión; y, el segundo tema y durante el mismo periodo, el alumno conoce la gestión de carrera de los protagonistas en medio de cambios culturales, los hechos ocurridos dentro del área Legal de las empresas del Grupo AUNA muestra la contratación de un nuevo gerente legal, con un estilo de dirección distinto al anterior gerente que ocupó el puesto, y todos estos hechos alineados con una nueva cultura que se quiere tener.

Annemy, no siendo consciente de los cambios que se vienen, se encuentra en un momento crítico en el cual no entiende el estilo de dirección de su nuevo jefe y se le presenta una nueva oportunidad laboral. ¿Es momento de irse?

Se podrá discutir el caso desde los cambios culturales que ha logrado atravesar la compañía y además, visualizar con un ejemplo desde el área Legal, cómo todos los cambios afectan en la toma de decisiones de sus miembros, poniendo en una posición a la jefa legal entre renunciar a su trabajo, por la llegada de un nuevo gerente o, la de continuar en la posición y aceptar el nuevo estilo de dirección, que además estaba alineado a la nueva cultura que quería transmitir la compañía. Además, cómo poder situarse en la posición del gerente legal y decidir alentar a renunciar a la jefa legal, que solo le había traído contradicciones en su trabajo o, intentar mantenerla en la posición y hacerle entender que todos los cambios que se estaban realizando iban alineados con el cambio de cultura de tenía la compañía.

### 3.2. Primera parte - crecimiento y cambio cultural de AUNA

#### 3.2.1. *Objetivos del análisis*

El primer tema, el cambio cultural, es uno de relevancia en el presente caso y es preciso comprenderlo de una mejor manera. Los datos del caso fueron extraídos de entrevistas con los verdaderos protagonistas y para su análisis, se tuvo como referencia el libro “The Culture Cycle, how to shape the unseen force that transforms performance” (Heskett, 2012), en donde se plantea, en base a la investigación de campo realizada, una hoja de ruta con la cual se intentará evaluar la eficiencia competitiva de la cultura de organización del Grupo AUNA a lo largo de los casi 10 años, desde su fundación, atravesando por cada estación del ciclo de la cultura que se plantea.

A continuación, y a lo largo del capítulo, se transcribe -traducido al castellano-, algunos conceptos e interpretaciones reflejados de cultura que se han identificado en el libro The Culture Cycle (Heskett, 2012):

- La cultura de una organización es compleja. Pero no es difícil de describir. A menudo se

explica como "la forma en que hacemos las cosas por aquí": lo que va y lo que no va. Estos comportamientos reflejan las suposiciones sobre las personas y cómo piensan y actúan, así como los valores y creencias que comparten los miembros de una organización, se hayan articulado o no. Se ven reforzados por artefactos -íconos, historias, héroes y heroínas, ritos y rituales-, "la forma en que hacemos las cosas aquí" está respaldada por los esfuerzos para medir los comportamientos y tomar algún tipo de acción correctiva cuando los comportamientos son inaceptables para otros miembros de la organización. Estos supuestos, valores, creencias, comportamientos, artefactos, medidas y acciones determinan cómo se hacen las cosas en una organización (Heskett, 2012).

- ¿Arma furtiva o esfuerzo humanizador? La cultura puede considerarse un elemento de la estrategia organizativa. Como tal, es un arma sigilosa. El rendimiento de la inversión -resultado de cosas como la lealtad de los empleados y la continuidad de la organización, el servicio a los que están fuera de la organización, el aumento de la productividad y una mentalidad desinteresada hacia los demás en la organización- puede ser impresionante (Heskett, 2012).

- Otra interpretación es que la cultura es el elemento humanizador en lo que de otro modo sería una existencia organizativa monótona y frustrante. Puede ayudar a establecer expectativas, fomentar la confianza, facilitar la comunicación y reducir la incertidumbre en las relaciones entre seres humanos. Al hacerlo, puede contribuir a obtener resultados más productivos. Es esta interpretación la que puede ayudar a explicar por qué organizaciones como ésta son consideradas a menudo como lugares extraordinarios y atractivos para trabajar (Heskett, 2012).

- Algunos líderes de gran éxito creen que la cultura es la base sobre la que se asienta el éxito de sus organizaciones. Arkadi Kuhlmann, CEO de ING Direct, una organización de banca en línea, cree firmemente en esta teoría. En sus palabras: con la cultura adecuada, los problemas de compromiso, alineación y motivación desaparecen y la jerarquía se vuelve irrelevante... [Los directivos] tienden a establecer primero, la estrategia y los planes y luego intentan colocar a las personas adecuadas. (...) La cultura es fundamental para el desarrollo y la ejecución de una estrategia del liderazgo del banco ING Direct (Heskett, 2012).

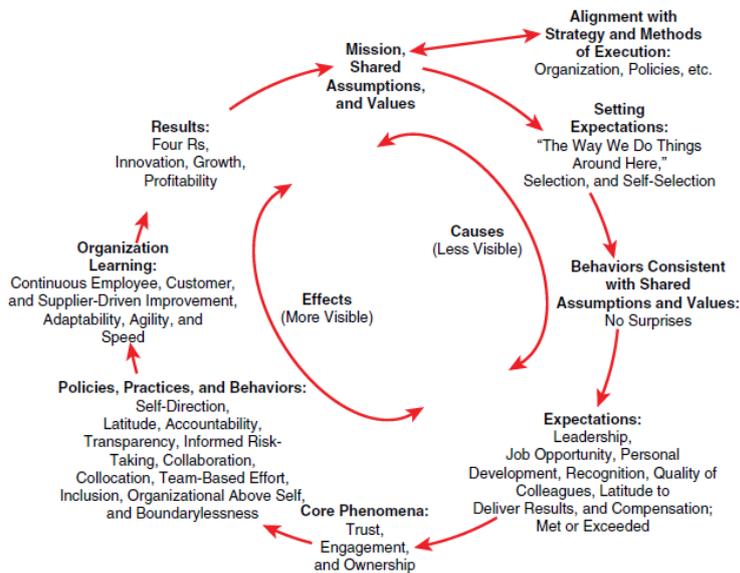
- Una cultura no existe en el vacío. Si no está alineada con la estrategia y la ejecución de una organización, las señales incoherentes que se envían a sus miembros la perjudicarán seriamente para alcanzar sus objetivos. La cultura es fundamental para el desarrollo y la ejecución de una estrategia (Heskett, 2012).

- "La cultura es un reflejo del propósito de la organización: su "saber por qué". Una cultura en sintonía con el propósito de una organización puede ser una fuerza poderosa" (Heskett, 2012).

- “La cultura, sin embargo, es solo una de las tres patas que también comprende la estrategia y la ejecución” (Heskett, 2012).
- Las organizaciones con culturas eficaces tienen algo en común. Dedicar un cuidado extremo a la persona que contratan. Ponen al menos tanto énfasis en las actitudes de las personas potencialmente contratadas y en su posible encaje con otros miembros de la organización -caracterizado por las creencias y los comportamientos probables- como en las habilidades. Implican a los empleados en el proceso de contratación (Heskett, 2012).
- Clarence Darrow, parafraseando a Charles Darwin, dijo una vez: “No es la más fuerte de las especies la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que mejor responde al cambio” (Heskett, 2012). Lo mismo ocurre con las culturas de las organizaciones. “Las culturas fuertes contribuyen a un rendimiento superior, hasta que dejan de hacerlo. El orgullo en la organización es constructivo hasta que se convierte en arrogancia hacia los clientes” (Heskett, 2012) y otras personas ajenas a la organización. Contratar cuidadosamente a personas que "encajen" y se adhieran a un conjunto de valores comunes es estupendo hasta que suprime la diversidad de orígenes e ideas necesaria para que una organización sea capaz de adaptarse a los cambios del entorno (Heskett, 2012).
- Las culturas se forman en las primeras etapas de la vida de una organización. O bien se confirma su eficacia mediante un rendimiento satisfactorio, o bien muere junto con una organización fallida. Florecen, se diluyen y se renuevan a través de métodos que se explorarán con más detalle más adelante (...) las culturas suelen reflejar los valores y comportamientos del fundador de una organización mucho después de que éste haya abandonado la organización (Heskett, 2012).

En la Figura 13 se describe cada etapa del ciclo de la cultura presentado en el libro The Culture Cycle (Heskett, 2012).

Figura 13

*The culture cycle*

Fuente: Heskett (2012)

### 1. Misión, creencias compartidas y valores.

Estos comportamientos reflejan las suposiciones sobre las personas y cómo piensan y actúan, así como los valores y creencias que comparten los miembros de una organización, se hayan articulado o no. Se ven reforzados por artefactos -iconos, historias, héroes y heroínas, ritos y rituales- que recuerdan a la gente lo que representa una organización (Heskett, 2012).

“Estos supuestos, valores, creencias, comportamientos, artefactos, medidas y acciones determinan cómo se hacen las cosas en una organización” (Heskett, 2012).

“Cómo se forman las culturas independientemente de que se definan o no al principio, las culturas suelen reflejar los valores y comportamientos del fundador de una organización mucho después de que éste haya abandonado la organización” (Heskett, 2012).

### 2. Establecer las expectativas: la forma de hacer las cosas, selección y autoselección.

El segundo paso que establece el ciclo de la cultura y una vez identificado el punto antes descrito, es poder realizar una mejor selección de trabajadores, porque se sabe qué comportamientos se desean y cuáles no se desean en la compañía, así como los valores que los acompañan.

“La forma en que hacemos las cosas aquí está respaldada por los esfuerzos para medir los comportamientos y tomar algún tipo de acción correctiva cuando los comportamientos son inaceptables para otros miembros de la organización” (Heskett, 2012).

“La gente quiere trabajar por una causa, no sólo para ganarse la vida. Cuando la causa de la empresa y la causa de su gente están alineadas, el rendimiento será extraordinario” (Heskett, 2012).

Una base importante de una cultura eficaz es su proceso de contratación. La "autoselección" es una característica importante del proceso de contratación de las empresas con culturas muy eficaces. Es el resultado de la comunicación clara de lo que representa una organización, lo que significa para la vida laboral de la organización y lo que se espera de alguien que se incorpore a ella. Esto, junto con un proceso de orientación cuidadosamente diseñado y aplicado, en el que a menudo participa la alta dirección (Heskett, 2012).

### **3. Comportamientos coherentes con las creencias y valores compartidos: sin sorpresas.**

Este tercer ciclo señala que una vez se haya seleccionado a los trabajadores en base a los valores y comportamientos identificados, estos deben realizar acciones coherentes con dichos valores en su día a día.

Una cultura no existe en el vacío. Si no está alineado con la estrategia y ejecución de una organización, las señales inconsistentes enviadas a sus miembros perjudicarán seriamente en el logro de sus objetivos.

Las organizaciones con culturas eficaces tienen algo en común. Dedicar un cuidado extremo a la persona que contratan. Ponen al menos tanto énfasis en las actitudes de las personas potencialmente contratadas y en su posible encaje con otros miembros de la organización - caracterizado por las creencias y los comportamientos probables- como en las habilidades. Implican a los empleados en el proceso de contratación (Heskett, 2012).

Enemigos de una cultura eficaz de las muchas influencias en la cultura de la organización, hay ocho que destacan por ser especialmente letales: el comportamiento incoherente del liderazgo, la arrogancia nacida del orgullo y el éxito, el crecimiento demasiado rápido, el crecimiento demasiado escaso, el crecimiento no orgánico, la incapacidad de mantener la sensación de empresa pequeña, el liderazgo "ajeno" y la medición y acción ineficaces (Heskett, 2012).

### **4. Expectativas: liderazgo, oportunidades de trabajo, desarrollo personal, reconocimiento, calidad del personal, tendencia a obtener resultados, remuneraciones, expectativas cumplidas o excedidas.**

Una vez identificados los primeros tres ciclos, se debe tener en cuenta que no todos los trabajadores quieren lo mismo. Es importante identificar cuáles son sus motivaciones y lograr alinear las expectativas entre lo que se espera y lo que ellos quieren dentro de la compañía. Además de tener en cuenta que en una compañía se ubican varias generaciones distintas, las cuales tienen expectativas diferentes.

El liderazgo puede tener un profundo impacto sobre el rendimiento. Pero cuando los valores y las creencias se olvidan o no se respetan, hay poco que sugiera "cómo se hacen las cosas por aquí" o que sirva de guía a la hora de contratar a quienes se les confía el futuro de una

organización. Comportamiento de liderazgo incoherente, la percepción de la "imparcialidad de mi jefe" se citó anteriormente como un factor principal que influye en que los empleados estén satisfechos con su trabajo. Esto engloba todo tipo de comportamientos, incluida la capacidad de determinar las acciones a tomar con respecto a las personas sobre todo a los que no son capaces de manejarse según los valores y que necesitan ser despedidos, y la voluntad de tomarlos en el momento oportuno (Heskett, 2012).

#### **5. Fenómeno central: confianza, compromiso y "apropiación".**

Una vez definidas y acordadas las expectativas de todos los involucrados, se continua con la confianza de los trabajadores, pero además se amplía al compromiso y a la "propiedad". No solo es necesario preguntar si hay confianza en toda la organización, sino que ésta se debe materializar, con las recomendaciones, por ejemplo. La confianza, es la base para poder realizar políticas o desarrollar estrategias en la compañía.

Por otro lado, el compromiso y la sensación de "apropiación" son diferentes niveles de confianza, que termina trasmitiéndose a los clientes y esto va directamente relacionado con el resultado económico de las operaciones.

La concesión de los bonos inoportunos a los altos directivos cuando los salarios en general están congelados puede percibirse como una forma de ponerse por encima de la organización, lo que perjudica la confianza y el esfuerzo en favor de la misma. Sus efectos no son inmediatos y son imposibles de cuantificar. Pero las entrevistas realizadas en este tipo de organizaciones indican que los efectos no sólo están presentes, sino que se dejarán sentir cuando se pida a los empleados que hagan su próximo sacrificio por el bien de la organización (Heskett, 2012).

#### **6. Políticas, prácticas y comportamientos: autodirección, tendencia, rendición de cuentas, transparencia, asunción informada de riesgos, colaboración, asignación, esfuerzo en equipo, inclusión, organización por encima del individuo y fijación de límites.**

Todas las compañías pueden escribir políticas y buenas prácticas, pero la importancia está en que éstas se puedan implementar, y todo esto tiene como pilar la confianza. Además, hay niveles de confianza que permitirán garantizar la ejecución exitosa de las políticas o comportamientos deseados.

(...) una cultura saludable debe respaldar un cambio constante que refleje las respuestas a un entorno competitivo social y legal cambiante. Las políticas, prácticas y comportamientos que acaban de describir proporcionan una base para mantener dicha cultura. Pero requiere dispositivos, "puestos de escucha" para la transferencia de ideas y sugerencias de clientes, empleados y proveedores (Heskett, 2012).

#### **7. Aprendizaje de la organización: permanencia de empleados, mejoras hacia el cliente y proveedores, adaptabilidad, agilidad y rapidez.**

Lograr el aprendizaje en una organización incluye mucho trabajo en equipo, reconocimiento y

diversidad. Además, es importante medir y recompensar ese aprendizaje, buscando siempre la mejora continua y mejores prácticas.

“El propósito principal de muchas de estas políticas, prácticas y comportamientos es apoyar el aprendizaje de la organización fundamental para la innovación, así como estrategias y acciones de organización adaptables y ágiles” (Heskett, 2012).

### **8. Seguimiento del desempeño y resultados mediante las cuatro R.**

Finalmente, el último ciclo mide el impacto de la cultura en el resultado final a través de la aplicación de las cuatro R:

- Retención de los trabajadores, del talento identificado.
- Referencias de los trabajadores, las recomendaciones que se hacen de la organización donde uno trabaja, para seguir atrayendo talento a la organización.
- Rendimiento de los trabajos realizados (productividad).
- Relaciones con los clientes (lealtad, referencias y “propiedad”).

(...) que la performance de las cuatro R describe el impacto de la cultura en el desempeño (referencias, retención, rendimiento del trabajo y relaciones con los clientes) explica hasta la mitad de las diferencias en el desempeño económico final. Pero eso es solo una parte de una historia complementada con indicadores no económicos de la efectividad de la cultura de una organización (Heskett, 2012).

### **3.2.2. Análisis**

En esta parte se observará paso a paso lo que sucedió en AUNA comparado con este marco teórico de The Culture Cycle y Desarrollo de las estaciones del ciclo de la cultura.

#### **1. Misión, creencias compartidas y valores.**

Si los conceptos antes descritos, se trasladan al Grupo AUNA, se puede identificar que sí se tiene una estrategia clara: buscar ser el referente en salud y transformar la experiencia en salud ya como grupo consolidado, pero también vemos que en los primeros años de fundación cada trabajador se identificaba con la empresa o razón social a la que pertenecía.

Después del trabajo realizado con la consultora internacional Korn Ferry Hay Group en el 2016, se buscó unificar esa visión con una sola cultura, para que todos los trabajadores sepan que están en una misma empresa “AUNA”, independientemente de su ubicación geográfica o razón social a la que pertenezcan.

De los resultados obtenidos por la consultora de la mano con el equipo de talento humano de AUNA, se logró identificar los siguientes **atributos** y **comportamientos** deseados, los cuales se pueden apreciar en la Tabla 2.

Tabla 2

## Atributos culturales de AUNA

ATRIBUTO	CONCEPTO	BENEFICIOS
<b>CALIDAD</b>	Superamos permanentemente los estándares asistenciales y administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diferenciación</li> <li>Satisfacción del Cliente</li> <li>Seguridad del paciente</li> <li>Transformación de la salud</li> </ul>
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Juntos logramos los mejores resultados; respetamos y valoramos las opiniones de todos nuestros colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construcción de Confianza</li> <li>Incremento de la productividad</li> <li>Velocidad</li> <li>Clima laboral</li> </ul>
<b>PASIÓN AUNA</b>	Disfrutamos y estamos orgullosos de mejorar la calidad de vida de las personas. Somos capaces de celebrar el éxito y aprender de las experiencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atracción y Retención del Talento</li> <li>Sentido de pertenencia</li> <li>Desarrollo y Aprendizaje</li> <li>Reconocimiento y Retroalimentación</li> </ul>
<b>ENFOQUE EN EL CLIENTE</b>	Todo lo que hacemos es para superar las expectativas de los clientes y fidelizarlos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clima laboral</li> <li>Consolidación de la marca</li> <li>Recompra</li> </ul>
<b>EFICIENCIA OPERATIVA</b>	Buscamos la excelencia en todo lo que hacemos, aprovechando al máximo los recursos disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora continua/procesos, estandarización</li> <li>Satisfacción de clientes</li> <li>Mejora de resultados económicos</li> <li>Mejora de resultados en salud</li> </ul>

Fuente: AUNA (2016), p. 26



Figura 14

## Modelo de competencias de AUNA



Fuente: AUNA – Área de Formación y Desarrollo (2017), p. 8

Cabe resaltar que no todos vivían en AUNA, la cultura encontrada fue la siguiente (AUNA, 2016):

- Ya funcionamos más como engranaje, estamos en proceso de definición del camino (que sea el mismo para todos, a pesar de las características diferentes de cada unidad de negocio).
- En cuanto a comunicación, ya no somos islas; sin embargo, aún falta construir puentes y dejar

claro el mensaje.

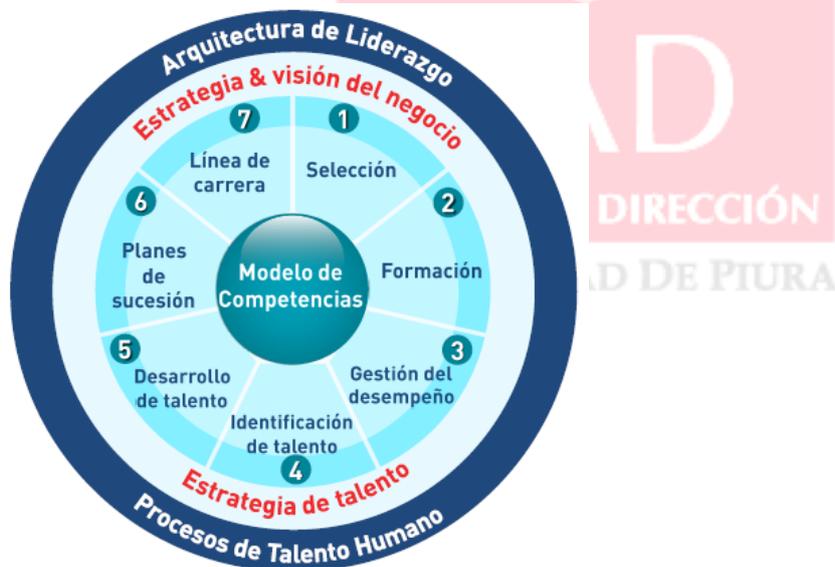
- Estamos logrando llegar a consensos y encontrando mayores similitudes entre los negocios.
- Es necesario establecer objetivos en conjunto.
- Hemos logrado alcanzar cierta fluidez, que debe mejorarse para enfocarnos en eficiencias y mejores resultados.
- Los equipos de trabajo aún no están totalmente integrados, lo que nos da la capacidad de reacción y aprovechar oportunidades.
- Nos falta cohesión.

## 2. Establecer las expectativas: la forma de hacer las cosas, selección y autoselección.

Si se lleva esta teoría a lo ocurrido en AUNA, ésta sí logró trabajar en los nuevos procesos de selección y en los ascensos internos de la compañía. Se puede ver como parte de la estrategia de talento humano, en el “ciclo de vida del colaborador”, en donde la primera etapa justamente era el proceso de selección y todo el modelo de competencias sería el pilar desde el ingreso a la empresa hasta el momento en que tome nuevos retos profesionales.

**Figura 15**

*Ciclo de vida del colaborador*



Fuente: AUNA – Área de Formación y Desarrollo (2017), p. 5

Se debe tener en cuenta que en este proceso, la selección no solo la hace la empresa, sino que también la hace cada trabajador, que define si quiere mantenerse en esa posición, regido por los comportamientos definidos o inclusive al momento de decidir si quiere ingresar a trabajar en la compañía. Al final es una elección mutua.

## 3. Comportamientos coherentes con las creencias valores compartidos: sin sorpresas.

En el caso de AUNA, se puede observar que, en el primer punto se trabajó en el “modelo de

competencias". Por competencias se entiende a las conductas que dirigen a los trabajadores al éxito en sus funciones, es la suma de la aptitud, conocimiento, habilidad y actitud, que describía los comportamientos para fortalecer y desarrollar a los trabajadores e identificar los comportamientos que no están alineados a la cultura organizacional de AUNA (AUNA – Área de Formación y Desarrollo, 2017, p. 6).

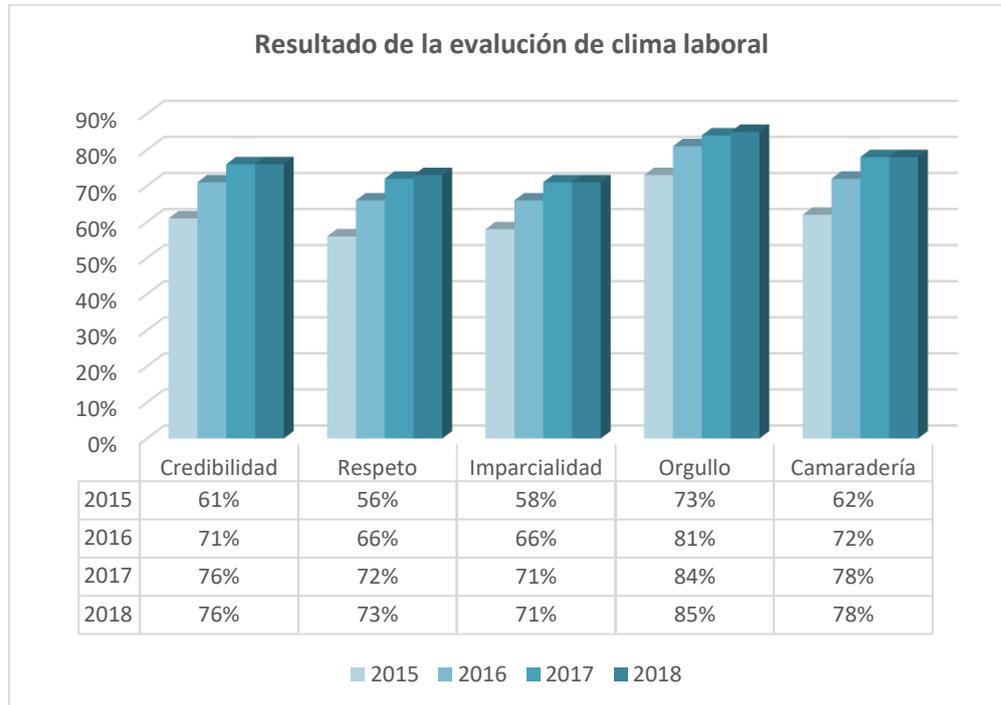
El objetivo era orientar al colaborador para incorporar las competencias organizacionales en su día a día y de esta manera contribuir a los objetivos de toda la organización.

Una medición de las competencias ya establecidas por el grupo, era la encuesta de clima laboral realizada todos los años a los trabajadores de las distintas compañías del grupo:

- Optimizar los procesos – se puede ubicar en cierto sentido en la categoría de orgullo, ya que ahí se sitúa al trabajo individual, trabajo en equipo.
- Empuja hacia el logro de resultados – también se puede ubicar en cierto sentido en la categoría de orgullo, ya que ahí se sitúa a la imagen corporativa.
- Genera confianza – se puede ubicar en cierto sentido en la categoría de credibilidad en donde se sitúa a la comunicación, habilidades gerenciales y la integridad.
- Colabora siempre – se puede ubicar en cierto sentido en la categoría de respeto, que incluía la colaboración y el interés como persona.
- Enfócate en el cliente – se puede ubicar en cierto sentido en la categoría de camaradería, que incluía la familiaridad, la hospitalidad y el sentido de equipo.

**Figura 16**

Resultados de la evaluación del clima laboral del Grupo AUNA



Fuente: elaboración propia

**4. Expectativas: liderazgo, oportunidades de trabajo, desarrollo personal, reconocimiento, calidad del personal, tendencia a obtener resultados, remuneraciones, expectativas cumplidas o excedidas.**

En AUNA, una vez que se desplegó el modelo de competencias, se motivó a tener frecuentes conversaciones entre los jefes y trabajadores, como sesiones de *feedback*, por lo menos dos veces al año, a fin de alinear objetivos y evaluar el desempeño. Estas retroalimentaciones servían para organizar expectativas; sin embargo, no se han ubicado medidores de *feedback* dentro de la empresa.

En general, las expectativas en AUNA se ven como algo muy importante que va desde qué quiere el accionista, qué quiere el directorio, qué está haciendo el CEO en cada periodo, y cómo esto se ve reflejado hasta la última línea de los trabajadores, alineado a la estrategia y a los objetivos de la compañía. No se tienen indicadores que puedan demostrar esta alineación.

**5. Fenómeno central: confianza, compromiso y "apropiación".**

El Grupo AUNA brinda servicios dentro del sector salud y es importante tener la confianza de sus trabajadores y que ésta pueda ser retransmitida a los clientes, ya que es un sector sensible en donde para lograr incrementar las atenciones debe existir confianza en los servicios que se brindan y en quienes los brindan.

AUNA ha definido dentro de sus competencias organizacionales el "generar confianza", ya que

tiene muy claro la importancia de este punto para el desarrollo de los trabajadores; esto se va a ver reflejado en los servicios que brindan a sus clientes. Se busca mediante la honestidad, la integridad y la autenticidad de sus trabajadores en el día a día.

Dentro de la encuesta que el Grupo AUNA realizaba todos los años de clima laboral se podía sacar un Índice de Aceptación General [IAG], que era el promedio de aceptación favorable a los diversos componentes de la empresa. Para el año 2018 fue de 76% al igual que en el 2017, y 6 puntos más comparados al 2016. Además, cabe resaltar que como segunda fortaleza más destacada en la encuesta está el “orgullo a trabajar en AUNA”.

**6. Políticas, prácticas y comportamientos: autodirección, tendencia, rendición de cuentas, transparencia, asunción informada de riesgos, colaboración, asignación, esfuerzo en equipo, inclusión, organización por encima del individuo y fijación de límites.**

AUNA cuenta con políticas, que son elaboradas por las distintas gerencias y en muchos casos son aprobadas por distintas áreas, ya que involucran comportamientos de varios frentes, que además tienen un riguroso control por el área de auditoría y riegos.

**7. Aprendizaje de la organización: permanencia de empleados, mejoras hacia el cliente y proveedores, adaptabilidad, agilidad y rapidez.**

El Grupo AUNA, ha buscado en estos casi diez años, tener mejores prácticas, y el crecimiento de sus trabajadores. Se ve, por ejemplo, en el ciclo de vida del colaborador (ver Figura 15) en donde una vez que se identifica el talento, el siguiente paso es buscar su desarrollo.

Además, se incentivan las capacitaciones y por ello se cuenta con distintos convenios con institutos y universidades, como motivación a los colaboradores.

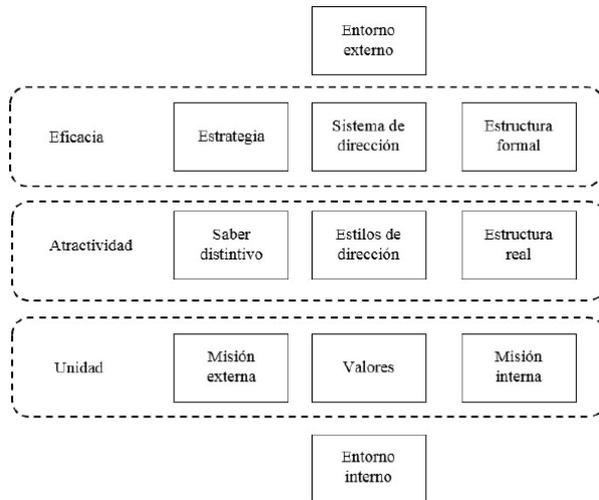
**8. Seguimiento del desempeño y resultados mediante las cuatro R.**

No se han encontrado indicadores que puedan mostrar un resultado final. Sin embargo, en el relacionamiento con los clientes, se tiene el ejemplo de ONCOSALUD que en el año 2009 tenía 200 mil afiliados y para el año 2022 ya cuenta con 1 millón de afiliados.

**3.3. Segunda parte - gestión de carrera en medio de cambios**

**3.3.1. Objetivos del análisis**

Para el análisis de esta segunda parte, se tomará en cuenta la herramienta de análisis denominada Octógono a fin de evaluar los problemas que se han podido identificar en cada nivel de la organización (Ferreiro y Alcázar, 2017), buscando encontrar las soluciones.

**Figura 17***Matriz del Octógono*

Fuente: Ferreiro (2013)

### 3.3.2. Análisis

**3.3.2.1. Desarrollo de la matriz del Octógono.** Se presenta a continuación los componentes de la matriz del Octógono.

#### 1. Entorno externo

El año 2017 fue bueno para la economía mundial, con un crecimiento que ronda el 3,7%. Sin embargo, de acuerdo con la investigación de Ancasi et al. (2018):

En el Perú no se presenta como el más favorable. Las constantes crisis ministeriales, los problemas vinculados a la renuncia del expresidente Pedro Pablo Kuczynski y las novedades alrededor de las implicancias del escándalo Odebrecht, anticipaban un impacto sobre las perspectivas de inversión y consumo para el 2018.

Además, se vivía una continua disconformidad por parte de la población peruana, en relación con la administración de los servicios de salud pública, lo cual perjudicaba la prestación adecuada de las atenciones que se brindaban. (p. 17).

Este contexto daba una gran oportunidad al sector privado para cubrir esta brecha que el Estado no podía satisfacer.

#### 2. Estrategia

AUNA es una empresa comprometida con la transformación de la atención sanitaria y la promoción del bienestar, proporcionando una experiencia accesible y de calidad a sus afiliados y pacientes en los países en los que opera. Se enfoca en las personas y pone su salud integral en el lugar más importante, busca constantemente la innovación, así como ofrecer una atención médica con los más altos estándares, alineados a su propósito: "Cuidamos la vida para que la vivas mejor - siempre".

AUNA se prepara para los nuevos retos en salud con una estrategia que se basa en proteger la vida de las personas, velar por la calidad de los procesos, programas y seguridad médica, y promover estilos de vida saludables a través de la prevención, la investigación y la educación. Finalmente, es de vital importancia para realizar esta estrategia, la creación de un solo “Ecosistema AUNA” que permita ofrecer al cliente una atención integral.

### **3. Sistema de dirección y control**

Sistema de compensaciones formal, con sus trabajadores en planilla y con todos los beneficios que la ley le otorga, incluyendo goce de vacaciones.

Al inicio, en el 2013, no había procedimientos ni manual de funciones, las nuevas áreas, incluida la Gerencia Legal, fueron las que lograron con pocos recursos, optimizar procesos y crear un sistema de gerenciamiento integrado.

Los trabajadores tienen la posibilidad de crecer y tener una línea de carrera con ascensos sucesivos, y se menciona que sí cuentan con un sistema de evaluación a los trabajadores.

Tiene un sistema de Dirección centralizado, la empresa y las áreas de soporte como Legal dan soporte transversal a todas las operaciones desde Lima, como lo indica GSP Servicios Generales y Comerciales, funcionan como empresas de servicios transversales, que incluían las áreas de Contabilidad, Administración, Infraestructura, Proyectos, Logística, Compras, Planeamiento, Finanzas, Tesorería, Legal, Talento Humano, Soporte TI, y el área de Comercialización de productos. Tienen como finalidad integrar a todas las empresas adquiridas en la etapa de expansión, como por ejemplo, Soporte TI había logrado implementar SAP y HIS como sistemas operativos para todas las compañías.

También se tenían eventos de integración al inicio en cada unidad de negocio, pero se empezaron hacer de manera integrada, ya sea simultáneamente o inclusive se hizo el esfuerzo de traer desde provincia a gran parte del equipo a Lima para un evento centralizado en donde todos pudieran conocerse de manera presencial.

Sin embargo, no había una estrategia clara para la retención del talento, por el contrario, el caso muestra como una persona que había ascendido en reiteradas ocasiones podía migrar a la competencia.

### **4. Estructura formal**

La empresa siempre ha tenido organigramas definidos desde el 2013 hasta el 2017, con ciertas variaciones en el tiempo, (ver Figuras 1, 3, 8, 9 y 10), como por ejemplo, durante el 2015 - 2017 se priorizaron otras áreas de desarrollo como las operativas, antes que las transversales que daban soporte, el CEO creó una Gerencia Corporativa y agrupó por debajo a las áreas de Talento Humano, Legal, Soporte TI y Control Interno. En el 2017 se aprecia cómo esas áreas transversales vuelven a tomar protagonismo reportando directamente al CEO, como el caso de la Gerencia Legal.

En el 2017, todo el Grupo AUNA tenía 2,950 trabajadores en planilla, operaban en seis ciudades

distintas del Perú y tenía más de 20 razones sociales constituidas (ver Figura 2).

### 5. Saber distintivo

Se realizaron adquisiciones de empresas con experiencias en el sector salud, como ONCOSALUD que tenía en el 2017 casi 30 años ofreciendo sus servicios en el mercado peruano en la especialidad de medicina oncológica. Además, se buscaba el posicionamiento de la marca AUNA en el mercado de la salud y se tenía planes de expansión gracias a los buenos resultados obtenidos en los últimos años.

Annemy había pertenecido al área legal desde el 2013 y había creado junto con el anterior gerente legal los procesos dentro de la compañía, tenía el conocimiento y la experiencia que aún no había sido transmitida al nuevo gerente legal.

### 6. Estilos de dirección

#### Perfil de Hernán Icochea

- Formal y estructurado.
- Controlador.
- No delegaba funciones de alta responsabilidad a su equipo.
- Le gustaba participar en todas las tomas de decisiones y estar enterado de todo lo que acontecía.
- No salía de vacaciones por muchos días.
- Era paternalista con su equipo y le gustaba enseñar.

#### Perfil de Adrián Pastor

- De estilo más informal y cordial.
- Le gustaba delegar funciones a su equipo.
- Buscaba integrarse con el equipo; sin embargo, no respondía preguntas o dudas laborales, dejaba a su equipo que tomara las decisiones.
- Realizó una reestructuración agresiva en el área, un tanto impuesta, sin considerar lo que pudiera creer su equipo.

#### Perfil de Annemy Jürgens

- Insegura, con miedo a tomar decisiones en temas de importancia, con cierta dependencia a la hora de tomar decisiones.
- Impulsiva, ya que intentó renunciar en ocasiones anteriores.
- Se había acostumbrado a estar en una posición de subordinación.
- Tenía la confianza que ameritaba el puesto de un miembro de legal y tenía el conocimiento de los 4 años de la creación del área.

### 7. Estructura real

Existió un cambio de formas de liderazgo entre Hernán y Adrián, muy radical y sin ninguna

explicación al equipo.

Annemy se sentía sin apoyo y mostraba temores de generar errores en las reuniones que participaba sola sin el apoyo de Adrián, había una falta de comunicación entre Adrián y Annemy en donde él no transmitía cual era la finalidad del empoderamiento que estaba realizando, por un lado, él veía potencial y confiaba en ella, pero no se lo decía.

Adrián realizó cambios en la estructura del área Legal, con la incorporación del jefe legal de asuntos contenciosos y renombro a Annemy como jefa legal de asuntos no contenciosos, sin contarle cuál era la estrategia de la compañía y el porqué de este cambio tan trascendente.

### **8. Misión externa**

El crecimiento de la compañía identifica que hay un buen nivel de servicio, la creación de un área exclusiva para ver asuntos “contenciosos” evidenciaba el interés de la compañía en tener al día todas las contingencias que se le podían presentar.

### **9. Valores de la dirección**

En AUNA su prioridad es transformar la atención de la salud y el bienestar de las personas accesibles en América Latina. Los valores que guían, inspiran y ayudan a alcanzar su objetivo: cuidar la vida de las personas en todo momento y darles confianza en el futuro; son:

- Excelencia: brindar la mejor calidad y los más altos estándares en el cuidado de la salud y el bienestar.
- Integridad: generar confianza actuando con integridad, honestidad y ética en todos los niveles.
- Empatía: tener un interés genuino y agudo en comprender las necesidades y emociones de las personas.
- Colaboración: trabajar en equipo, integrando a los empleados, afiliados y pacientes.
- Innovación: renovarse y reinventarse constantemente para ofrecer los mejores servicios y experiencias.

La compañía había atravesado por todo un proceso, el cual le había llevado a identificar la cultura existente y la cultura deseada, llegando a obtener las competencias organizaciones y de liderazgo e inclusive los comportamientos no deseados, que se pueden revisar en la Figura 6. De ellas se resaltan para el caso:

- Competencias Organizacionales: genera confianza.
- Competencias de Liderazgo: desarrolla talento.
- Comportamientos no deseados: actitud defensiva.

### **10. Misión interna**

Annemy se encontraba confundida y desorientada, no entendía por qué habían contratado a un gerente con un estilo de dirección tan diferente a su predecesor. Había mucha incertidumbre y confusión, muchos gerentes habían sido reemplazados e inclusive un nuevo CEO había ingresado a la

empresa, modificando todo el organigrama central de las principales gerencias.

Además, durante 6 meses, Adrián y Annemy vivieron en tensión, sin que ninguno pudiera encontrar una solución al respecto. Adrián, había ingresado a un nuevo puesto, en una empresa nueva, totalmente diferente al sector en donde antes había trabajado, y no se había dado el tiempo para poder conocer y entender a su equipo, además de tomarse el tiempo para explicarles qué visión tenía sobre los cambios que estaba realizando.

### **11. Entorno interno**

No se evidencia la presencia de ningún sindicato.

#### **3.3.3. Problemas detectados**

**3.3.3.1. A nivel de la eficacia.** Se presentan los problemas 1 y 2 del caso.

##### **Problema 1. La empresa no está reteniendo talento.**

No solo el equipo legal tuvo la posibilidad de que Annemy, una persona que había ascendido en distintas ocasiones, se fuera de la compañía a la competencia, sino que, lo mismo se vivió en otras áreas, con renuncias de personas que tenían años trabajando en la compañía, las cuales no entendían los cambios radicales que se estaban viviendo. Se ve la falta de comunicación y en ese año aún no se permitía que las personas supieran lo que se venía más adelante y cuál era la nueva estrategia de crecimiento de la compañía. Sin embargo, una competencia alineada a la nueva cultura de liderazgo era: desarrollar talento; por lo cual, mantener a personas claves en la organización era algo fundamental en la compañía.

**Problema 2. La empresa está realizando cambios en la organización sin brindar información completa a todos los colaboradores.**

Los organigramas sufrieron muchas modificaciones a lo largo de los casi 10 años y durante el periodo 2015 – 2017; por ejemplo, el área legal y control interno (dos áreas claves de soporte) dejaron de reportar al CEO y pasaron a reportar a Anthony (gerente corporativo); sin embargo, en el 2017 esto estaba volviendo a modificarse, junto con otras áreas como Talento Humano y TI, que pasaron a reportar directamente al nuevo CEO. Los trabajadores no entendían por qué los cambios y por qué las salidas de diferentes gerentes, incluyendo el anterior CEO. Daba la sensación de que había fracasado el modelo en el que habían vivido los últimos años de gestión, pero cómo saber que los nuevos cambios serían la ruta correcta para el crecimiento de la compañía.

**3.3.3.2. A nivel de atractividad.** Se presentan los problemas 1 y 2 del caso.

##### **Problema 1. Adrián ha realizado cambios, que el equipo siente como impuestos.**

Adrián llegó a su nuevo puesto y empezó a realizar cambios, entre ellos, estructurales que implicaron modificaciones en las posiciones y funciones, sin que existieran reuniones previas o conversaciones con los miembros del área para conocer cuáles eran las expectativas del equipo. En menos de seis meses había traído a una nueva persona que, si bien la finalidad era ayudar al área, esto

no fue informado asertivamente, con lo cual todo el equipo tomó a esta nueva persona como una amenaza que podía quitarles el trabajo en un futuro cercano. Esta reestructuración agresiva, entre otras modificaciones ordenadas en el área, se sintió como algo impuesto, sin considerar lo que pudiera sentir o creer el equipo.

Además, el equipo legal denotaba resistirse a los cambios realizados por Adrián, sentían que eran un ataque directo hacia ellos, además de ir en contra de la cultura ya que era considerado un comportamiento no deseado. El equipo se sentía confundido y desorientado, había mucha incertidumbre y confusión. Adrián había ingresado a un nuevo puesto, en una empresa nueva, totalmente diferente al sector en donde antes había trabajado, y no se había dado el tiempo para poder conocer y entender a su equipo, además de tomarse el tiempo para explicarles qué visión tenía sobre los cambios que estaba realizando.

**Problema 2. Annemy ocupa el puesto de jefa legal de AUNA y le cuesta tomar decisiones.**

A pesar de todo lo aprendido en los 4 años y de los sucesivos ascensos, a Annemy le costaba tomar decisiones y liderar proyectos asignados. Esto cuestiona mucho el sistema de evaluación de la compañía y cómo logró su último ascenso a jefa del área Legal, ya que denotaba inseguridad, la cual hacía que le costara tomar decisiones, todo esto en el contexto de un nuevo gerente legal a cargo.

**3.3.3.3. A nivel de la unidad.** Se presentan los problemas 1 y 2 del caso.

**Problema 1. Adrián no generaba confianza en su equipo.**

Adrián tenía seis meses ocupando el puesto y el equipo aún no confiaba en él; no se sentían cómodos para preguntarle sus inquietudes, ni tampoco sabían por qué se estaban realizando todos los cambios en la organización y dentro del área, no sabían cuáles eran los nuevos planes de la empresa. Además, esto no iba acorde con una competencia organizacional fundamental: generar confianza.

**Problema 2. Annemy tenía la oportunidad de aceptar la propuesta de un nuevo trabajo.**

Annemy había recibido una nueva propuesta de trabajo en el mismo sector y durante los últimos seis meses no había logrado entender por qué habían contratado a un gerente legal con un estilo de dirección tan diferente a su predecesor.

**3.3.4. Alternativas de solución**

**3.3.4.1. A nivel de la eficacia.** Se presenta a continuación las alternativas de solución a nivel de la eficacia según los problemas identificados.

**Problema 1. La empresa no está reteniendo talento.****Tabla 3***Problema 1 de eficacia*

N°1	Alternativas	Impacto		
		Eficacia	Atractividad	Unidad
1	Anthony debe hablar con Adrián y explicarle la importancia de retener a Annemy en la posición.	Retener a Annemy ayudaría a no iniciar un nuevo proceso de selección, teniendo en cuenta que era poco el tiempo de Adrián en el puesto.	Adrián, aprende a tomar con más calma los cambios que quiere realizar en el equipo.	Darí a un mensaje a todo el equipo, que no ha llegado para sacar a nadie, sino por el contrario para potenciar al equipo.
2	Anthony debe hablar con Adrián y pedirle que deje la decisión a Annemy, sin intervenir, para que su decisión sea autentica.	Al no intentar retenerla la empresa podía perder el <i>know how</i> de 4 años de Annemy, que Adrián aún no ha logrado captar.	El aprendizaje que podría tener Adrián después de la decisión de Annemy para futuras situaciones similares.	Si deja la decisión a Annemy y no intenta retenerla, el equipo lo podía ver como indiferente.
3	Anthony debe mantenerse al margen y esperar que Adrián tome una decisión por él solo, ya que para eso lo contrataron.	El riesgo de no intervenir es que Annemy renuncie.	Adrián a través de su experiencia tendrá que tomar una decisión y esperar el mejor resultado.	Anthony generará confianza con Adrián, dejando que tome la decisión que él considere más adecuada.

Fuente: elaboración propia

**Decisión:**

Se elige la alternativa 1, teniendo impactos positivos en los tres niveles. Anthony como líder y jefe aún de Adrián, debe conversar con Adrián y pedirle que comunique a Annemy los cambios que la organización está realizando y hacerla partícipe de los planes a futuro que tiene la compañía. Además, el buscar en retener a Annemy haría que el equipo se sienta más seguro y estable ante tantos cambios en la organización.

**Problema 2. La empresa está realizando cambios en la organización sin brindar información completa a todos los colaboradores.**

**Tabla 4**

*Problema 2 de eficacia*

N°1	Alternativas	Impacto		
		Eficacia	Atractividad	Unidad
1	Anthony como gerente a cargo del proyecto de la nueva cultura, debe incluir un plan de comunicación de la nueva estrategia de la compañía y del nuevo perfil de líderes que quiere implementar.	Incremento en la eficacia.	Mejora el aprendizaje de la compañía, en entender lo que está motivando a la compañía a realizar todos esos cambios	Adrián sentiría la seguridad y el respaldo que la comunicación es integral y no aislada, solo con su equipo.
2	La empresa debe continuar manteniendo silencio y solo dar algunos detalles superficiales sobre los cambios que están sucediendo.	Se mantiene igual o podría incluso disminuir.	No hay ningún aprendizaje.	No es coherente con los nuevos comportamientos que quiere que tengan los líderes dentro de la organización.

Fuente: elaboración propia

**Decisión:**

Se elige la alternativa 1, la empresa debe desplegar un plan de comunicación de la nueva estrategia de la compañía y del nuevo perfil de líderes que quiere implementar.

**3.3.4.2. A nivel de atractividad.** Se presenta a continuación las alternativas de solución a nivel de la atractividad según los problemas identificados.

**Problema 1. Adrián ha realizado cambios, que el equipo siente como impuestos.****Tabla 5***Problema 1 de atraktividad*

N°1	Alternativas	Impacto		
		Eficacia	Atraktividad	Unidad
1	Adrián puede acudir donde Anthony para pedir consejos, sobre qué hacer con el equipo legal y cómo gestionar los nuevos cambios que la compañía quiere realizar.	Incremento en la eficacia.	Adrián aprender a pedir apoyo y sentir que no está solo en una organización en donde solo tiene 6 meses como gerente.	Se puede establecer una mejor comunicación y confianza entre Adrián y Anthony en búsqueda de soluciones en conjunto.
2	Adrián, puede reunir al equipo para comentarles cuales son los cambios que la compañía va a realizar y explicarles por qué las modificaciones de los últimos 6 meses.	Incremento en la eficacia.	Aprendizaje en conjunto con su equipo a como de la mano pueden llevar los cambios consensuados y no impuestos.	El equipo siente que Adrián confía en ellos y los hace partícipes de los cambios en la compañía.
3	Adrián podría seguir realizando los cambios sin comunicar al equipo y esperar a que se acostumbren con el tiempo.	Se mantiene igual o incluso podría disminuir.	No mejora el aprendizaje de los involucrados.	El equipo sigue sintiéndose ignorado y eso malogra el clima de trabajo, no impulsándolos a tomar decisiones propias.

Fuente: elaboración propia

**Decisión:**

Se elige una mezcla de alternativas entre la 1 y 2, un acercamiento con Anthony para poder alinear las comunicaciones con su equipo y tener una reunión con todo el equipo legal a fin de exponer el plan estratégico que tiene la compañía; y, junto con el apoyo del área de Talento Humano, brindar el detalle de los cambios culturales que se quieren tener con acciones puntuales, explicando los cambios de dirección de los últimos seis meses.

**Problema 2. Annemy ocupa el puesto de jefa legal de AUNA y le cuesta tomar decisiones.**

**Tabla 6**

*Problema 2 de atraktividad*

N°1	Alternativas	Impacto		
		Eficacia	Atraktividad	Unidad
1	Adrián puede despedir a Annemy porque no cumple con la función de toma de decisiones que debería tener en su cargo como jefa legal.	Disminuye la eficacia.	No mejora el aprendizaje de los involucrados.	Genera inseguridad en el equipo legal, ya que la incertidumbre y mal clima laboral se intensificaría.
2	Hablar con Annemy y empoderarla en su toma de decisiones.	Incremento en la eficacia.	Aprenden juntos a salir adelante en situaciones restantes.	Genera una relación de confianza y comunicación sincera entre ambos en donde se exponen sus debilidades, pero se buscan cambios positivos.

Fuente: elaboración propia

**Decisión:**

Se elige la alternativa 2, pensando en su trascendencia en la compañía, sus continuos ascensos, y el conocimiento que había logrado recabar. Adrián podía conversar con ella y darle la confianza suficiente para empoderarla y que empiece a tomar decisiones.

**3.3.4.3. A nivel de la unidad.** Se presenta a continuación las alternativas de solución a nivel de la unidad según los problemas identificados.

**Problema 1. Adrián no generaba confianza en su equipo.****Tabla 7***Problema 1 de unidad*

N°1	Alternativas	Impacto		
		Eficacia	Atractividad	Unidad
1	Adrián puede pedir apoyo a Talento Humano para que realice una encuesta anónima evaluando el clima laboral y su desempeño.	Se mantiene igual la eficacia.	Aprender a través del resultado de la encuesta, cuál es la situación real del área y cómo se están sintiendo sus miembros.	El equipo sentiría que se preocupan por su opinión y que es importante para la empresa.
2	Adrián puede reunirse con cada miembro de su equipo para pedir su opinión sobre los primeros 6 meses de su gestión.	Se incrementa la eficacia.	Aprender a conocer más de cerca a su equipo y verlos como reaccionan a la reunión uno a uno.	El equipo sentiría un acercamiento con el nuevo gerente y sería la oportunidad perfecta para generar la confianza que les falta.
3	Adrián podría reemplazar a los miembros del equipo por nuevas personas.	Disminuye la eficacia.	No mejora el aprendizaje de los involucrados.	Con cada reemplazo la confianza del equipo disminuiría.

Fuente: elaboración propia

**Decisión:**

Se elige una mezcla entre la alternativa 1 y 2. Cuando en los equipos no hay confianza, se debe generar distintos espacios para propiciarla, pueden ser momentos de integración, evaluaciones que ayuden a direccionar qué acciones son las que están fallando y hacer mediciones periódicas para ver los avances con cada miembro del equipo.

**Problema 2. Annemy tenía la oportunidad de aceptar la propuesta de un nuevo trabajo.**

**Tabla 8**

*Problema 2 de unidad*

N°1	Alternativas	Impacto		
		Eficacia	Atractividad	Unidad
1	Annemy podía aceptar la propuesta de trabajo en otra empresa y renunciar a AUNA.	Disminuye la eficacia.	No mejora el aprendizaje de los involucrados.	En menos de 1 año el equipo habría pasado por tres cambios importantes, el cambio de la nueva gerencia legal, el cambio de las jefaturas y los cambios en el organigrama, impacto que se vería en el incremento de incertidumbre de todo el equipo.
2	Annemy podía mantenerse en su posición actual y esperar que Adrián tenga la iniciativa de cambiar o hablar con ella.	Se mantiene la eficacia.	No mejora el aprendizaje de los involucrados.	Annemy tenía un vínculo muy fuerte con la empresa y con la misión como compañía que hacía que le gustara su trabajo, pero en los últimos meses no se había sentido cómoda con quien trabajaba.
3	Annemy podía conversar con Adrián, ser sincera con él y esperar que él también sea sincero con ella y le ayude con el nuevo estilo de trabajo.	Se incrementa la eficacia.	Annemy aprendería a arriesgarse antes de tomar una decisión importante como dejar su puesto en AUNA.	Tener la iniciativa de buscar un espacio para ser sincera y mostrar sus inquietudes y dudas antes de tomar una decisión, podría traer el acercamiento que estaba buscando para entender lo cambios de los últimos meses.

Fuente: elaboración propia

**Decisión:**

Se elige la alternativa 3, la decisión de no quedarse solo con las suposiciones y buscar a la fuente, en este caso Adrián, para absolver dudas y buscar la realidad de las situaciones suscitadas en los últimos meses, haría que cualquier decisión que tome Annemy refleje una realidad y no simple conjeturas que tenía.

## Conclusiones

Después de la elaboración del presente trabajo, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Al establecerse una nueva estrategia se debe instaurar un buen plan de comunicación que además vaya alineado con las acciones en la gestión, en la toma de decisiones e inclusive en las nuevas contrataciones. Estas comunicaciones deben ser asertivas y deben alcanzar a todos los trabajadores, para que no se presenten bajas en los equipos por interpretaciones erróneas de la realidad.

Cuando se generan cambios tan importantes en la organización que incluyen cambios muy radicales en el estilo de dirección, en donde además se quieren instaurar cambios culturales, que vienen arraigados de las empresas adquiridas, se debe contar con un plan de implementación que involucre a toda la organización y a todos los trabajadores, de nada sirve tener en una caja fuerte los cambios que se quieren implementar si las acciones van a demostrar los cambios y van a llevar a confusiones a todos los miembros de la organización.

El desempeño de las personas y los equipos que trabajan en un ambiente inestable, y con incertidumbres, afecta el ejercicio de sus funciones; los trabajadores que siempre habían tenido un buen desempeño y habían logrado llevar a la empresa a los resultados obtenidos, pueden ver una baja en la calidad de su desempeño al no contar con la motivación suficiente para seguir con el esfuerzo que los caracteriza.

En la etapa de implementación, una parte muy importante es el impacto a los trabajadores, y no solo en el enfoque de los líderes. En esta organización que tenía menos de diez años desde su creación y con solo cuatro años operando al 100% de su capacidad en el mercado, era importante que se cuidara el conocimiento que había adquirido en estos años y que las personas que habían logrado los mejores resultados sean conservadas dentro de la organización y mucho menos permitir que migren a la competencia.

Un directivo debe confiar en su equipo y hacerlos partícipes de los cambios que quiere implementar inclusive antes de ejecutarlos, además de poder compartir los planes que tiene la empresa, solo dando muestra de confianza con el ejemplo se puede conseguir que ellos empiecen a confiar en él. Como lo dice al final del caso, Adrián encontró un área talentosa, pero era un área que no estaba acostumbrada al reconocimiento y no sabían el potencial que tenían.

Para tomar una decisión es importante tener la mayor cantidad de información en especial de las personas involucradas, en el caso tanto Adrián como Annemy no contaban con toda la información, ya que no habían tenido en esos 6 meses una conversación sincera en donde pudieran verse vulnerables frente al otro y así poder averiguar cuáles eran las motivaciones por ejemplo del anterior rendimiento de Annemy o cuales eran las motivaciones de todos los cambios realizados por Adrián, las suposiciones de ambos no son la base para tomar ninguna decisión.



### Lista de referencias bibliográficas

- Anccasi, S., Jacinto, E. C. y Tenazo, I. R. (2018). *Plan estratégico de una clínica privada en el período 2018 – 2022* [trabajo de investigación para Magíster en Administración, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional Universidad del Pacífico. [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2120/Sandra\\_Tesis\\_Maestria\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2120/Sandra_Tesis_Maestria_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- AUNA. (2016, noviembre). *Informe Final. Definición de atributos culturales organizacionales. Identificación de comportamientos y descarriladores* [archivo PowerPoint].
- AUNA – Área de Formación y Desarrollo. (2017). *Modelo de Competencias AUNA – Guía para el Colaborador* [archivo PDF].
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015, diciembre). *Revista Estudios Económicos* (N° 30). <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/30/ree-30.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Memoria 2017*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2017/memoria-bcrp-2017.pdf>
- Constitución Política del Perú [Const] Art. 9, 29 de diciembre de 1993 (Perú).
- Datosmacro.com. (s. f.-a). *Perú – Gasto público Salud*. <https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/salud/peru#:~:text=El%20gasto%20p%C3%BAblico%20en%20sanidad,9%25%20del%20gasto%20p%C3%BAblico%20total>.
- Datosmacro.com. (s. f.-b). *PIB de Perú*. <https://datosmacro.expansion.com/pib/peru?anio=2017>
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono: Un diagnóstico completo de la organización empresarial*. PAD – Escuela de Dirección de la Universidad de Piura
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2017). *Gobierno de Personas en la empresa*. Universidad de Piura. PAD – Escuela de Dirección.
- Grupo del Banco Mundial. (2022). *Banco de datos*. <https://databank.bancomundial.org>
- Heskett, J. (2012). *The Culture Cycle. How to shape the unseen force that transforms performance*. FT Press.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015, febrero). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2014* (Informe Técnico N° 01 Producto Bruto Interno Trimestral). [https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01\\_pbi-trimestral\\_2014iv.pdf](https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_pbi-trimestral_2014iv.pdf)
- Ley N° 26790 de 1997. Ley de modernización de la seguridad social en salud. 15 de mayo de 1997. Diario Oficial El Peruano N° 6164
- Ley N° 29344 de 2009. Ley marco de aseguramiento universal en salud. 9 de abril de 2009. Diario Oficial El Peruano N° 10561

Pacheco, J. C. (2021). *¿Qué competencias debe tener un buen directivo?: Dirección por competencias: El Estratega, El Ejecutivo, El Líder*. Universidad de Piura. PAD – Escuela de Dirección.

