

Título de la campaña:
**Transformación cultural
Desafío máxima calidad y
seguridad**

Nombre de la Organización: Sanatorio Allende

ID de caso: 44

Categoría: Comunicación interna

Departamento y consultora que desarrollaron el plan: equipo de
Comunicación Interna Sanatorio Allende y equipo de Consultora Arkhé.

Introducción

Empezamos por el final (¡alerta spoiler!). El 25 de octubre de 2024, [Sanatorio Allende logró la Acreditación de Joint Commission International \(JCI\)](#). Fue la primera de las cinco instituciones argentinas en obtenerla en su primera evaluación, sin observaciones, alcanzando así los más altos estándares mundiales de calidad y seguridad.

Sin embargo, este hito fue sólo la punta del iceberg de un **objetivo** mucho más ambicioso: **transformar la cultura organizacional, la forma de hacer medicina y la gestión del negocio** para hacer realidad su misión de brindar la máxima calidad y seguridad en el cuidado de la salud.

El foco estaba en las **personas**, y en cómo generar los contextos necesarios para provocar los cambios de comportamiento deseados.

El proyecto inició en 2022, fue la iniciativa más importante del Sanatorio durante dos años, y puso a la **comunicación de cara a un enorme desafío**: evolucionar y ser socia estratégica de en la toma de decisiones para el logro del resultado.

Trabajamos este proyecto de manera conjunta el (actual) **equipo de Comunicación Interna de Sanatorio Allende** y el **equipo de la Consultora Arkhé**.

➤ Contexto y diagnóstico

Aspectos favorables:

- Sponsoreo ejecutivo sólido.
- Meta clara y plan a dos años.
- Fuerte liderazgo del proyecto (Dirección de calidad)
- Equipo consultor experto en acreditaciones internacionales.

Aspectos a desarrollar o transformar:

- Comunicación reactiva sin estrategia ni equipo dedicado.
- Enfoque unidireccional enfocado en “emitir mensajes”.
- Alto volumen de acciones e información en simultáneo.
- Ausencia de narrativa única y prácticas de vocería.
- Ecosistema de canales y espacios reducido.
- Liderazgo fragmentado (médicos vs no médicos) y carente de prácticas y herramientas para impulsar el cambio.

Estrategia

➤ Objetivos

General

Lograr la transformación cultural del Sanatorio Allende hacia la máxima calidad y seguridad en el cuidado de las personas (pacientes, familias y colaboradores).

Específico

Que los colaboradores:

- **Comprendan** el proyecto, su propósito y el impacto de su rol para alcanzar los resultados.
- Que **contextualicen** la Acreditación JCI como un hito dentro del proceso de transformación.
- Que **se apropien** de las prácticas de la nueva cultura: trabajo en equipo, mejora continua, atención centrada en las personas, mirada de seguridad y riesgo, protagonismo.
- Que **tengan claridad** sobre el estadio del proyecto en cada etapa, los resultados alcanzados y las acciones necesarias hacia adelante.

➤ Audiencias

El equipo de Sanatorio Allende está compuesto por **+3000 colaboradores** distribuidos en **dos sedes**: Nueva Córdoba y Cerro. A los fines de este caso, el mapeo que proponemos tiene por criterio el **desafío de cambio** de cada uno de los segmentos:

| | | |
|--------------------|---|--|
| Liderazgo | <p>Pasar de...</p> <ul style="list-style-type: none">-Prácticas de "jefe" más que de líder-Médicos vs. no médicos fragmentados.-Mirada técnica (principalmente de los Jefes de Servicio), sin foco en gestión de personas. | <p>A...</p> <ul style="list-style-type: none">-Ser promotores de la transformación.-Integrarse de cara al desafío que la organización le propone a todo el liderazgo.-Incorporar prácticas y herramientas para la gestión de los equipos. |
| Personal Médico | <ul style="list-style-type: none">-Esquema de trabajo más individual que colaborativo.-Posición de poder dada <i>"naturalmente"</i> por el status de su profesión.-Agenda 100% con foco asistencial. | <ul style="list-style-type: none">-Entenderse como parte de equipos multidisciplinarios, validando todos los roles como fundamentales para la seguridad.-Balancear la agenda asistencial con espacios de formación y participación claves para el proyecto.-Ampliar el foco hacia procesos organizacionales transversales. |
| Personal no médico | <ul style="list-style-type: none">-Entendimiento de la calidad como un "tema médico" principalmente.-Falta de mirada transversal de los procesos y la incidencia de cada persona en la seguridad. | <ul style="list-style-type: none">-Ganar entendimiento de la importancia de su contribución a la máxima calidad y seguridad.-Poner en juego activamente la mirada de riesgo y mejora en comportamientos concretos.-Participar en equipos multidisciplinarios. |

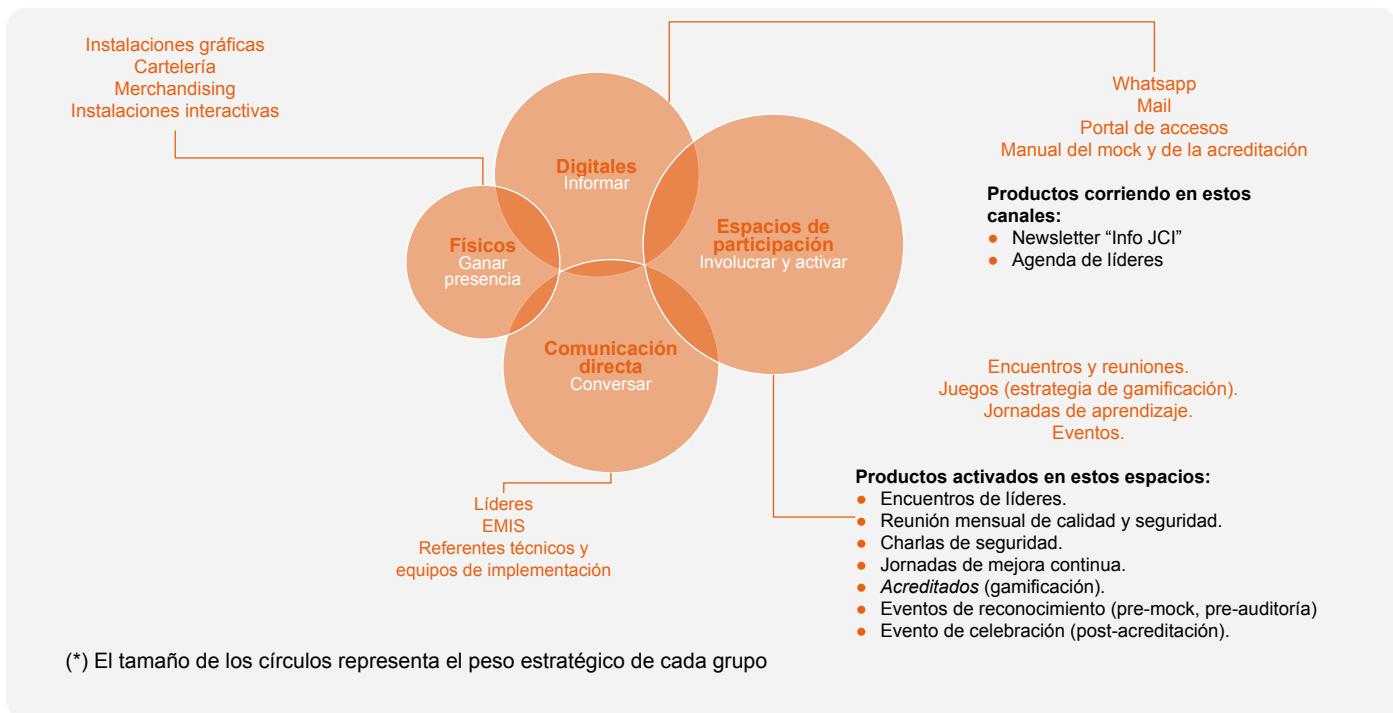
A los fines del plan táctico, **la segmentación de audiencias fue más específica**, teniendo en cuenta, por ejemplo:

- **Equipos y roles involucrados** en cada proceso (Ej: todos los involucrados en traslado de pacientes).
- **Sedes** (Ej: simulacro de principio de incendio y evacuación solo para Cerro).
- **Áreas** (Ej: internación, quirófano, emergencias).

► Ecosistema de canales y espacios de comunicación

Para desplegar la campaña trabajamos en **productos mínimos viables**, garantizamos una **periodicidad sostenida** (para favorecer el hábito de consumo) y los **evolucionamos** a lo largo de dos años. Se fue conformando, por primera vez, un ecosistema de canales y productos.

En el siguiente esquema representamos el **mapa total** al finalizar el proyecto.



► Voceros e influencers

Por primera vez en el Sanatorio, se trabajó en prácticas diseñadas para voceros e influencers, quienes contribuyeron a instalar las conversaciones necesarias para la transformación.

Alto liderazgo de la organización

Directores, CEO, C-Level y Dirección de Calidad

- Fueron el **estandarte del cambio**, símbolo de la transformación.
- En ellos se pone en juego la **coherencia**: es a quienes se observa actuar para reforzar la creencia en el cambio.
- Mantuvieron una **agenda activa** durante todo el proyecto.
- Encabezaron las **acciones de reconocimiento**, una práctica nueva para el Sanatorio.

Agentes de cambio

Líderes, referentes técnicos, equipos de implementación, Equipo de mejora institucional.

- Dotamos a los **líderes** de herramientas, prácticas y pedidos concretos para activar las conversaciones de cambio.
- Los **referentes técnicos y equipos de implementación** recorrieron el Sanatorio entrenando y relevando la adherencia a los estándares (Ejemplo: lavado de manos) y devolviendo feedback para nutrir la estrategia de comunicación.
- **Equipo de mejora institucional (EMIS)**: un equipo de +60 colaboradores voluntarios de todas las áreas y sin jerarquías. Expandieron la transformación a través de visitas a las áreas, juegos, entrenamiento en terreno. Fueron las nuevas voces del cambio entre pares.

➤ Narrativa de la transformación

Entendemos que la comunicación para el cambio es la que activa conversaciones, propone formas alternativas de mirar, recuerda el objetivo final, da sentido al proceso y a los esfuerzos, provoca emociones e incluye a todos los colaboradores.

Estas fueron las **ideas clave que activaron las conversaciones para la transformación**:

Nuestra misión: trabajamos para brindar la máxima calidad y seguridad en el cuidado de la salud, centrándonos en las necesidades de nuestros pacientes y sus familias.

Personas en el centro

Personas: pacientes, familias, y todos los colaboradores del Sanatorio.

Cultura de calidad y seguridad.

Valores, actitudes y comportamientos que compartimos.

Trabajamos en equipo para reducir al mínimo los daños en la atención y todos somos cuidadores.

Mejora continua.

Es el motor de la transformación.

Siempre hay una forma de hacer mejor para impactar positivamente.

Trabajo en equipo y mirada transversal.

Integrados miradas, rompemos los silos entre servicios, áreas y sedes, crecemos en equipo para brindar una atención cada vez más segura y de la más alta calidad.

La Acreditación JCI es la forma que elegimos para transformarnos

Es un proceso muy exigente que nos desafía a mejorar continuamente nuestra forma de trabajar, el camino para la transformación y para brindar la máxima calidad y seguridad.

➤ Mecanismos de feedback

Monitoreamos los indicadores propios del proyecto, y además diseñamos y desplegamos un sistema de medición y escucha permanente, con indicadores:

- **Propios del proyecto** (Ej: adherencia a metas internacionales de seguridad, historias clínicas sin errores).
- **En relación a los objetivos de comunicación** (comprensión y claridad)
- **De performance** (Ej: valoración de los espacios, asistencia a talleres, colaboradores en grupos de WhatsApp)

Periódicamente, compartimos **resultados parciales con el Board del proyecto**, lo que nos permitió alinear miradas y desafíos, visualizar claramente las brechas y ajustar el plan las veces que fue necesario para **lograr los resultados**.

Gestionar la comunicación interna con **datos de negocio** (adherencia a estándares, en este caso) y **datos propios de comunicación** fue una de las ganancias extra de este proyecto en cuanto a prácticas instaladas.

Ejecución

En un recorrido de dos años, desplegamos **seis etapas alineadas con los objetivos del proyecto y las demandas del proceso de transformación**: desde las **acciones** requeridas para lograr concretamente los objetivos hasta el **estado de ánimo organizacional** para movilizar la transformación. A continuación, presentamos el despliegue de los **hitos clave** de cada etapa y el **impacto logrado**, ilustrado en el [anexo](#).

➤ Etapa 1: lanzamiento del proyecto (sep. 2022 - may 2023)

| Hito y acción | Impacto logrado |
|--|--|
| Activación (sep. 2022) – Dinámica presencial con +300 líderes. | Lanzamos con impacto el proyecto y declaramos el rol esperado del liderazgo. |
| Campaña “Puertas” (oct. 2022) – Experiencia inmersiva para +3.000 colaboradores. | Instalamos el inicio del proyecto y conectamos con su propósito. |
| Encuentro anual de líderes (abr. 2023) – Reunión de +200 líderes. | Alineamos la mirada y promovimos conversaciones integradas por primera vez entre líderes asistenciales y no asistenciales. |
| Declaración del rol estratégico de los EMIS (Equipo de Mejora Institucional) - Activación de +50 roles estratégicos | Legitimamos al equipo de Mejora Institucional como actor clave para la mejora en terreno. |
| Hojas de ruta y cronograma (ene. - ago. 2023) – Guías operativas por equipo. | Facilitamos la ejecución con claridad sobre qué, cómo y cuándo ejecutar cada una de las acciones requeridas. |

➤ Etapa 2: Mock JCI (jun. 2023 – ago. 2023)

| Hito y acción | Impacto logrado |
|--|--|
| Previa y preparación (jun. - jul. 2023) – Instancias de información y sensibilización organizacional. | Homogeneizamos la comprensión y elevamos la preparación para transitar con solidez el camino hacia el mock. |
| Simulación Mock (ago. 2023) – Simulación idéntica de la experiencia de auditoría con participación del 100% de los colaboradores. | Provocamos un quiebre organizacional: redefinimos la comprensión de los estándares a alcanzar, aceleramos el accionar e identificamos prioridades de mejora en toda la organización. |
| Instancias de reconocimiento (ago. 2023) - Primera vez destacando el desempeño de personas y equipos. | Reforzamos la motivación y visibilidad de buenas prácticas, consolidando la cultura de reconocimiento y trabajo colaborativo. |

➤ Etapa 3: Post-Mock (sep. 2023 – mar. 2024)

| Hito y acción | Impacto logrado |
|--|--|
| Despliegue de planes de mejora – Planes de despliegue elaborados por la Dirección del proyecto por rol y proceso. | Aseguramos el acceso ordenado y claro para cada líder a su plan correspondiente y la persistencia de los mismos como "el ABC" de lo que debían trabajar con sus equipos. |

| | |
|---|--|
| Reuniones mensuales de líderes y EMIS (sep. - oct. 2024) 7 encuentros de alineación estratégica. | Fortalecimos roles clave generando espacios para seguimiento de indicadores y visión compartida de los desafíos del proyecto. |
| Newsletter quincenal “Info JCI” (sep. 2023 – Actualidad) Boletín informativo para toda la organización. | Mantuvimos a todos informados y comprometidos: el news se volvió un espacio de referencia, elevando el nivel y orden de la información. |
| Jornadas de Mejora Continua (dic. 2023 – may. 2024) 4 sesiones participativas con casos de aprendizaje contados por los mismos colaboradores. | Evidenciamos casos reales visibilizando buenas prácticas e impulsando los pilares de la nueva cultura de mejora continua, calidad y seguridad. |
| Creación del Área de Comunicación Interna Se conformó formalmente el equipo como socio estratégico de la Dirección. | Evidenciamos el valor y la necesidad de un área específica de Comunicación Interna para alcanzar los objetivos institucionales. |

► Etapa 4: #ModoAcreditación (abr. 2024 – sep. 2024)

| Hito comunicacional | Impacto logrado |
|--|---|
| Encuentro anual de líderes (abr. 2024) 2º Espacio de reflexión y alineación para líderes. | Reafirmamos el propósito, fortalecimos al liderazgo y lo empoderamos como aliado y embajador del proyecto. |
| Lanzamiento “Portal de accesos” (abr. 2024) Plataforma centralizada de herramientas digitales. | Optimizamos la experiencia de usuario y facilitamos el acceso a recursos de información y trabajo claves. |
| Reuniones mensuales de calidad y seguridad (may. – oct. 2024) – 7 sesiones abiertas a todos los colaboradores para ver avances y resultados. | Visibilizamos el avance y los desafíos del proyecto, facilitamos la ejecución autónoma y alineada al democratizar información para todos los colaboradores. |
| Campaña “Última milla” (jun. – oct. 2024) – Cápsulas de video para reforzar atributos culturales | Generamos una conversación compartida, impulsamos el espíritu #ModoAcreditación y reforzamos aspectos críticos para la auditoría. |
| Charlas mensuales de calidad y seguridad (jun. – sep. 2024) – Expertos externos en charlas para compartir conceptos y las mejores prácticas del mercado en calidad y seguridad. | Fortalecimos la mirada de calidad y seguridad incorporando conceptos e ideas, y ofreciendo la perspectiva de quienes mejor lo llevan adelante en otras instituciones de salud de la región. |
| Juego “Acreditados” (ago. – sep. 2024) – La primera experiencia de gamificación, diseñada colaborativamente por +40 colaboradores. 5 desafíos en equipos, 5 instancias virtuales abiertas de aprendizaje para toda la organización, +1000 colaboradores participando. | Reforzamos aprendizajes estratégicos de forma participativa y divertida, fortaleciendo vínculos entre áreas, fortaleciendo la incorporación de la mirada de seguridad y generando la energía colectiva para el último mes de preparación. |

| | |
|--|---|
| <p>20. Intervenciones en espacios físicos (sep. 2024) – Activaciones participativas en ambas sedes donde los colaboradores eran convocados a “dejar su huella” y expresar cómo vivieron el tramo final previo a la Auditoría.</p> | <p>Reforzamos el sentido de pertenencia, celebramos el esfuerzo y el proceso transitado y validamos emociones en la última milla.</p> |
| <p>21. Reconocimiento entre pares (sep. – oct. 2024) – Por primera vez, instancia de reconocimiento entre pares, visibilizando el compromiso y el esfuerzo extra de colaboradores y equipos.</p> | <p>Logramos que los colaboradores se miraran entre sí para reconocerse, destacando comportamientos ejemplares en sus pares. Seguimos fortaleciendo la práctica de reconocimiento como motor para la cultura de mejora continua.</p> |
| <p>22. Reunión de cierre de proyecto (oct. 2024) – Encuentro final abierto a toda la organización</p> | <p>Celebramos logros y aprendizajes, revitalizamos la motivación y avivamos el espíritu de equipo. Reforzamos la idea de que la acreditación fue el camino, y celebramos la transformación que ya estaba lograda.</p> |

➤ Etapa 5: Semana de Auditoría (21 al 25 oct. 2024)

| Hito y acción | Impacto logrado |
|---|---|
| <p>Sesión de apertura – Transmisión en vivo con Dirección y auditores JCI</p> | <p>Impulsamos un entorno de transparencia y participación desde el inicio de la auditoría, promoviendo el aprendizaje colaborativo.</p> |
| <p>Seguimientos diarios – Informes diarios sobre los recorridos de los auditores</p> | <p>Mantuvimos informados a los colaboradores en tiempo real, dando visibilidad de logros y oportunidades de mejora detectados por la auditoría</p> |
| <p>Sesión de cierre – Transmisión en vivo con más de 1.000 colaboradores conectados y espacios presenciales para ver la transmisión en ambas sedes</p> | <p>Los +3000 colaboradores recibieron el resultado de la auditoría y la devolución de cierre en tiempo real.</p> <p>Celebramos los resultados y reavivamos el orgullo de pertenecer, fortaleciendo el compromiso con la calidad y la mejora continua.</p> |

➤ Etapa 6: #ModoCelebración (nov. – dic. 2024)

| Hito y acción | Impacto logrado |
|---|--|
| <p>“La previa” (nov. – dic. 2024) – Dinámicas participativas previas al cierre</p> | <p>Capturamos la emoción del logro y movilizamos a la organización a pasar de #ModoAcreditación a #ModoCelebración.</p> |
| <p>Celebración (dic. 2024) – Festejo con brindis, palabras de la Dirección, shows en vivo y espacios de diversión para todos los colaboradores</p> | <p>Generamos un cierre excepcional para una etapa única: reforzamos el orgullo institucional y avivamos la cohesión del equipo al celebrar juntos los logros alcanzados.</p> |

Evaluación

Contribuimos a transformar la cultura de la organización impulsando conversaciones coherentes y consistentes de claridad+propósito.

La **Acreditación directa JCI** es la manera más sencilla de dar cuenta de que los objetivos se cumplieron, y la estrategia de comunicación desplegada fue una parte clave de ese logro.

El **valor agregado real**, sin embargo, está en lo que quedó después, luego de que la intensidad del proceso de Acreditación bajó:

- Una **Dirección** consciente del rol que la comunicación tiene de cara a los desafíos de la compañía.
- Un **liderazgo** que, por primera vez y de manera unificada sin importar áreas, profesiones y sedes, estuvo de cara al mismo desafío, y entendió que ese es el nuevo estilo y cultura.
- Una **organización** que entendió que hay espacios para participar, involucrarse, construir en equipo y que las voces de todos son importantes a la hora de lograr grandes objetivos.
- Un **equipo de Comunicación Interna** posicionado como socio estratégico para el logro de los resultados, entendiendo que a cada objetivo de la organización le corresponde uno de comunicación.
- Una **estrategia de comunicación interna** que trabaja en todos los frentes de manera amalgamada: mensajes, canales, voceros y productos como un todo.
- Un grupo de **voceros comprometidos, activos y entrenados**, no para dar mensajes sino para abrir conversaciones que provoquen movimiento.
- Un **ecosistema de canales** que hoy evolucionó, alineado con las nuevas necesidades de la organización y de las personas.
- Una **forma de gestionar la comunicación interna con datos**, indicadores propios y de los proyectos, que no solamente mira el área de manera sistemática sino que es tema de agenda en las mesas de decisión.
- **Prácticas de celebración y de reconocimiento**, como prácticas incipientes en una organización que mira no solo los resultados sino los procesos, y principalmente a las personas que los llevan adelante.

Prácticas, miradas, formas de relacionarse, de conversar, de coordinar que **dan cuenta de la nueva cultura**, y siguen evolucionando.

Como **equipo ensamblado Sanatorio Allende&Arkhé** trabajamos dos años codo a codo para llevar adelante este proceso. **Transformamos y nos transformamos**. Y si hay algo que aprendimos es que “La diferencia entre hacer las cosas bien, y hacerlas mejor es enorme para la vida de las personas”. Ese sigue siendo el compromiso que nos impulsa.

