

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:

	Pasar de...	A...
Liderazgo	<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.	<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 multidisciplinares, 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 “<i>tema médico</i>” 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 multidisciplinares.

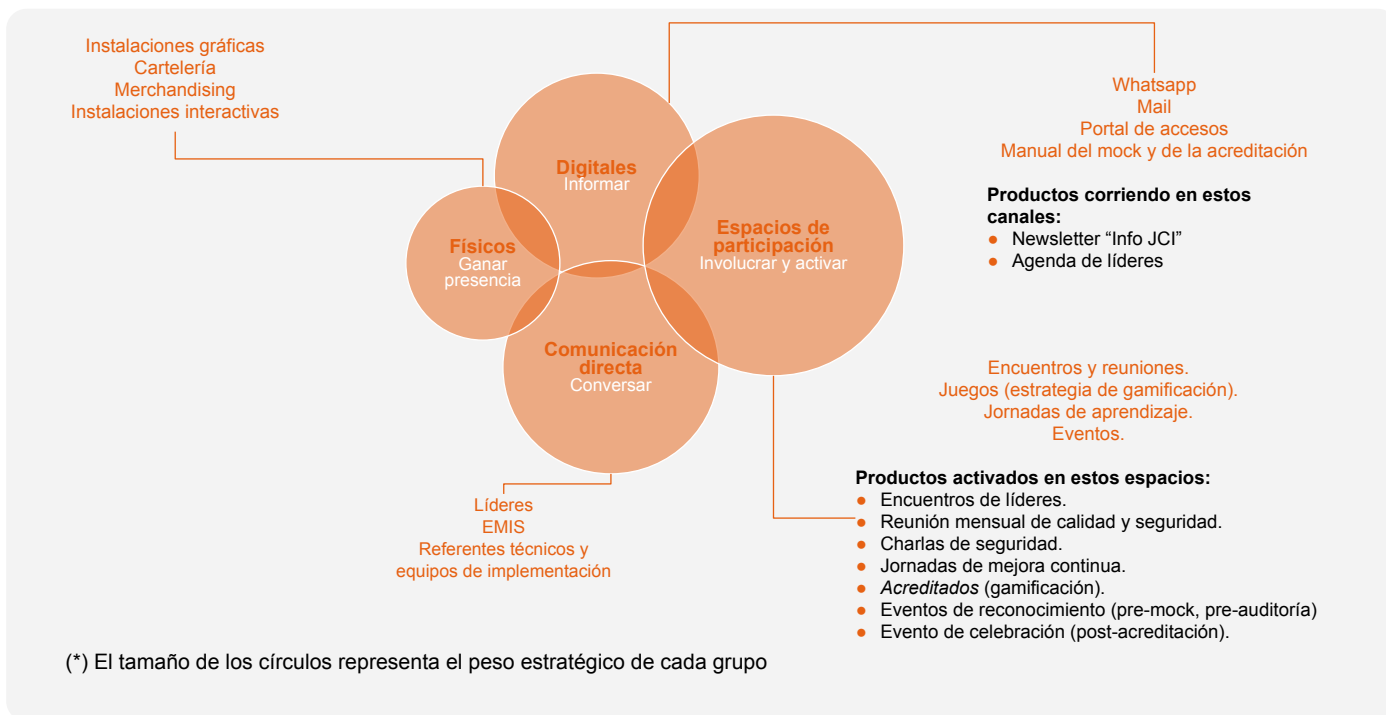
A los fines del plan táctico, **la segmentación de audiencias fue más específica**, teniendo en cuenta, por ejemplo:

- **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.

Integramos 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) 2° 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.

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.	Reforzamos el sentido de pertenencia, celebramos el esfuerzo y el proceso transitado y validamos emociones en la última milla.
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.	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.
22. Reunión de cierre de proyecto (oct. 2024) – Encuentro final abierto a toda la organización	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.

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

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

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

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

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.

