

The background of the entire page is a photograph of surgeons in an operating room. They are wearing blue scrubs, surgical masks, and caps. The lighting is focused on the surgical area, creating a professional and clinical atmosphere. The image is partially obscured by text and design elements.

REACTOR

# CLÍNICA SANATORIO ALEMÁN

**Categoría 5** / Comunicación en situación de crisis

**Título** / Crisis de cara a la comunidad: una estrategia de comunicación desde las redes sociales

**Compañía** / Clínica Sanatorio Alemán

**Desarrollo del plan** / Reactor Agencia Digital

**Responsables** / Felipe Cádiz, Ricardo Altamirano, Ana María Ramírez

*El proyecto Clínica Sanatorio Alemán, fue un diseño de estrategia para enfrentar una crisis comunicacional, en el ámbito público e interno, mediante el uso creativo y táctico de las redes sociales corporativas de la institución y de cara a la comunidad.*

# INTRODUCCIÓN Y DIAGNÓSTICO

El sábado 21 de abril de 2018 una gran explosión por fuga de gas afecta las instalaciones de la Clínica Sanatorio Alemán en Concepción, dejando una gran cantidad de daños materiales y humanos. El hecho, que por su magnitud no pasa desapercibido para nadie en la ciudad, llega rápidamente a los medios nacionales a través de videos tomados con celulares y que se habían hecho virales a través de las redes. En ellos se veía cómo un funcionario encargado de prevención, comunicaba a un gran grupo de personas que habían sido evacuadas del recinto, que podrían volver a ingresar. El resultado era que minutos después la explosión traía consigo la tragedia: 49 personas resultaron lesionadas y 3 fallecidas.

El daño material de la principal centro de salud de alta complejidad del sur de Chile era casi total. Todos los pacientes de la clínica debían ser trasladados urgentemente a otros centros de salud o a otras dependencias del Sanatorio, aunque de menor capacidad y complejidad.

Los primeros balances de los expertos eran bastante claros: la reconstrucción del Sanatorio podía demorar hasta el mes de noviembre. Sin embargo, quedaba poco más de 2 meses para iniciar la campaña de invierno y la octava región no podía permitirse un invierno sin su principal centro de salud operativo. Así lo manifestaba la Intendencia Regional y el Ministerio de Salud.

Los controladores de la clínica tomaron la decisión de hacer todo lo que estuviera al alcance para reconstruir y reabrir antes de que comenzara el invierno. Esto significaba 2 cosas: La primera, que a pesar del caos y las incomodidades que se podían generar, seguirían atendiendo al público de manera parcial, en dependencias fuera del edificio central. La segunda,

que los equipos de colaboradores, que estaban golpeados por los hechos y habían tenido una altísima carga emocional y de trabajo por la tragedia, tendrían que mantener esa carga para lograr el objetivo.

Sin embargo, esos no eran todos los problemas. La reputación del Sanatorio, un centro de salud con 120 años de historia, estaba golpeada y en entredicho. Una institución dedicada al cuidado de las personas era apuntada como un lugar inseguro. Como es propio de estas situaciones, la información era poco clara y los medios achacaban responsabilidades a partir de conjeturas y entredichos.

La percepción de las personas que componían los equipos de trabajo del Sanatorio Alemán era de que estaban bajo ataque: solo escuchaban críticas y cuestionamientos. Lo veían en la prensa y sobre todo en las redes sociales. Este era la peor sensación ambiente para enfrentar los meses de trabajo en estado de emergencia que se venían por delante.

Sin embargo, en el equipo de Reactor teníamos una tesis: había miles de personas que estaban agradecidas de la institución y que, frente a la crisis, no solo estarían dispuesta a respaldar al Sanatorio, sino que además a ayudarnos a expandir mensajes a toda la comunidad.

# PROPUESTA DE CAMPAÑA: LA ESTRATEGIA

La estrategia estaría basada en 3 aspectos centrales:

1. Comunicación proactiva y de alta intensidad a través de las redes sociales (usadas de manera muy tímida por la organización hasta ese momento)
2. Relatar todo lo que fuera aconteciendo a través de testimonios y vocerías que serían difundidas a través de piezas audiovisuales especialmente construidas para canales digitales (particularmente Facebook, Instagram y Whatsapp).
3. Desarrollar una mecánica de contenidos recurrentes en 3 líneas: información a la comunidad para la continuidad operacional; reportes semanales de estados de avance en pos de una reapertura total; y comunicación 100% emocional, en la búsqueda de empatía y fortalecimiento del espíritu interno de los colaboradores.

Todo esto estaría bajo un objetivo común y que se comunicaría permanentemente: el Sanatorio Alemán debía estar listo para cuidar a su comunidad para la campaña de invierno.

Sin embargo, la gran innovación táctica en la estrategia, era la forma en que la comunicación sería distribuida. Usando las bases de datos de pacientes que se habían atendido recientemente en el Sanatorio, construiríamos audiencias de redes sociales con las personas que habían visto la mejor cara de este histórico centro de salud: la mujeres que habían sido recientemente madres, las personas que habían salvado sus vidas o las de sus familiares, quienes habían establecido vínculos con

médicos o personal y eran tratados recurrentemente en estas instalaciones, etc.

Nos íbamos asegurar de construir mensajes para ellos, con 2 objetivos: recibir de vueltas su apoyo y respaldo (algo crítico para la comunicación interna); y transformarlos en los embajadores que iban a contar, de primera fuente, mediante sus comentarios, cómo era la experiencia Sanatorio Alemán; y además iban ayudarnos a expandir los mensajes a la comunidad que pudiera tener dudas al respecto.

Por último, en un inicio íbamos a aislar la comunicación en la comunidad que conocía efectivamente al Sanatorio (tras la emergencia muchas personas en otras regiones escuchaban por primera vez de este centro de salud), restringiendo el alcance a la Región de Biobío.

# DESARROLLO Y EJECUCIÓN DEL PLAN

El 10 de mayo se publicó el primer material digital de comunicación. Marisol Fuentes, enfermera con 11 años de experiencia en el servicio de Urgencias del Sanatorio Alemán, relataba en un video de 57 segundos lo vivido aquel día y cómo el equipo de la clínica había logrado organizarse para brindar la ayuda oportuna en medio de la emergencia. El mensaje era: aunque en condiciones distintas, el mismo personal que enfrentó la emergencia, sigue en pie atendiendo a sus pacientes.

La publicación llegó a 35.800 personas, el video con el testimonio de Marisol fue visto más de 14 mil veces y más de 500 personas reaccionaron con un "Me gusta" o "Me encanta", en Facebook. Sin embargo, lo que más sorprendió fueron los 48 comentarios: no eran particularmente críticos, había palabras de apoyo, además de oportunidades concretas de que por primera vez la institución conversara en redes sociales y respondiera con claridad a algún cuestionamiento.



Lo más relevante era que habíamos descongelado las comunicaciones digitales y lo habíamos hecho en el momento de mayor complejidad, pero también de mayor oportunidad. Lo que vendía después sería demostrar al público que esta no era una acción aislada, sino que había cambiado la forma en que el Sanatorio se comunicaría con su comunidad de ahora en más.

Al día siguiente, el viernes 11 de mayo, publicamos el primer reporte semanal de cara a la comunidad. La directora médica, Dra. Paulina Romagnoli, informaba mediante un video que cada semana se daría un estado de avance de la reconstrucción y reposición de servicios médicos. Había un 70% de avance en la limpieza de escombros y varios de los servicios funcionaban provisionalmente en otras sedes de la clínica.

Esta segunda pieza, un día después de la primera, disparó los resultados: 61 mil personas alcanzadas, 31 mil reproducciones, más de 700 Me gusta y 70 comentarios (90% positivos). Pero lo más relevante era que 151 personas habían compartido el reporte: habían decidido postearlo en sus propios muros de Facebook para difundirlo entre sus contactos. Era el segundo día y nuestros embajadores se habían activado.

Estos primeros resultados validaban rápidamente el plan, particularmente porque estaban cambiando la percepción interna respecto a lo que la comunidad pensaba de los hechos. Cada video se exportaba en una versión especial para Whatsapp (liviano) para que los directivos de la empresa pudieran compartirlo entre sus contactos y autoridades. El feedback positivo que recibían reforzaban el plan. Los mismos videos comenzaron circular entre colaboradores, incubando un sentimiento de orgullo por lo que estaban realizando.

El 15 de mayo el Sanatorio Alemán hizo por primera vez una transmisión en vivo por redes sociales. Usando Facebook Live, la coordinadora de Laboratorio, Francisca Vega, comunicó la habilitación de la Unidad de Toma de Muestras, mientras hacía un tour por las dependencias del lugar. La transmisión tuvo 14 mil reproducciones, más de 600 Me gusta y 158 comentarios. Nuestros embajadores lo hicieron nuevamente: 140 personas compartieron el video.

Así se siguió desarrollando una activa estrategia de comunicación con la comunidad, transparente, empática y de cara a la gente, diversificando voceros de diversas áreas de la organización, todos los cuales cumplían funciones de atención al público. Algunos contenidos incluso llegaban a superar las 100 mil personas de alcance.

La estrategia de difusión mediante audiencias segmentadas también había evolucionado. Se habían creado piezas de comunicación para atender a los vecinos afectados materialmente por la explosión (oficina de atención al vecino), las que eran apuntadas a usuarios que vivieran en 1 kilómetro a la redonda del Sanatorio. Asimismo, luego de que las primeras publicaciones fueran tan bien recibidas por los públicos cercanos, y estos las dotaran de buenos comentarios y buenas vibras, ampliábamos su alcance a toda la región e incluso regiones aledañas. El público con menos relación con la institución recibía el contenido lleno de expresiones de apoyo de quienes demostraban conocer de verdad a la institución cuestionada.

Entre las distintas acciones que se desarrollaron cabe destacar especialmente 3 que tuvieron un especial impacto:

## **1. La estrategia de comunicación interna**

El 17 de mayo publicamos una pieza llamada ¡Gracias por todo el apoyo! Era un video de 46 segundos en el que se mostraban comentarios reales recibidos en los días recientes a través de las redes sociales:

*“Gerencia, administración y todo el personal son un gran equipo humano; Clínica Sanatorio Alemán se levantará como el Ave Fénix”*

*“No cambio por nada mi clínica Sanatorio Alemán... vamos con fuerza, hay una comunidad entera que necesitamos de sus profesionales y funcionarios”*

*“Qué emoción leer tanto mensaje positivo y de apoyo a la clínica. Cómo no, si son 120 años en Concepción. Fuerza a todos, vamos que se puede”*

Cada mensaje había sido impreso en un pequeño cartel y era sostenido por un funcionario de la Clínica que mirando a camaraderías simplemente decía “gracias”. La publicación alcanzó 62 mil personas, 29 mil reproducciones, generó más de 1000 Me gusta y 100 compartidos.

La pieza había tenido un gran efecto en la comunicación externa, sin embargo había sido estratégicamente creada para la comunicación interna. El video fue proyectado con gran éxito en un evento de información a los colaboradores.

## **2 . El impacto de la reapertura**

El 15 de junio, a menos de 2 meses de la emergencia. Publicamos una pieza en el que se informaba de voz del propio intendente de la región de que el Sanatorio Alemán recibía la autorización del Seremi de Salud para reabrir sus puertas y prepararse para la campaña de invierno que se avecinaba. En la pieza se veía a las autoridades recorriendo las dependencias y a medios de comunicación expectantes, pero sobre todo a un personal emocionado por lo que estaba aconteciendo. Lo que parecía imposible se hacía realidad. Más de 93 mil personas fueron alcanzadas por la publicación, que fue compartida en más de 330 oportunidades, generando que más de 1100 personas se manifestaran con un Me gusta.

## **3. Estamos de vuelta, de verdad**

El 20 de junio, justo al cumplirse 2 meses de la emergencia publicamos la fotografía del equipo médico que llevaba a cabo la primera cirugía en los nuevos pabellones. La imagen fue vista por 74 mil personas, los que generaron más de 8 mil interacciones con ella. Era la muestra palpable que no solo el Sanatorio estaba de pie, sino que la comunidad podía confiar plenamente que los servicios estaban operativos y los equipos médicos estaban a total disposición de la comunidad.

Lo que siguió luego fue un tránsito desde la estrategia de crisis y emergencia a una nueva forma de comunicación con la comunidad. Paulatinamente se fue dejando de lado la emergencia, modificándola por

contenidos de educación en salud. El mes de agosto marcó un hito con video, en el mismo estilo de los que habían sido creados con motivo de la emergencia, pero que concientizaba respecto al mes del corazón y las enfermedades cardiacas.

Gran parte de todo el proceso fue rescatado y reconstruido a modo de línea de tiempo en la web del Sanatorio Alemán, como registro de lo que fue la emergencia y cómo fue enfrentada transparentemente y de cara a la comunidad.

La línea de tiempo y los videos más relevantes pueden consultarse por cualquier persona en el siguiente link: <http://www.sanatorioaleman.cl/timeline-reconstruccion/>

# RESULTADOS Y EVALUACIÓN

El plan de crisis fue evaluado de manera muy positiva por todos los involucrados. Incluso antes de los datos, las acciones de comunicación habían logrado la contención de una compleja situación en el ánimo institucional.

En el mes de agosto, se tomó la decisión de encargar un estudio de percepción, que permitiera medir los efectos en la imagen institucional que había tenido la explosión y las difíciles consecuencias que esta había traído.

Los resultados (que se acompañan al detalle en un documento anexo) demostraban que la imagen y posición de liderazgo de la clínica en la región no se había puesto en duda.

Entre pacientes, colaboradores y médicos, más de un 90% seguía eligiendo y recomendando el Sanatorio Alemán para ellos y sus familias. Además, un 70% de los encuestados consideraba, a pesar de todo, que la clínica era un recinto seguro.

Una extraordinaria señal del efecto interno de la estrategia, se plasmaba en que un 90% de los colaboradores de la institución, consideraban que el Sanatorio había salido fortalecido de la crisis.

Asimismo, más de un 70% de los encuestados manifestaban un alto índice de confianza en la información que la clínica había entregado durante el proceso, mientras un 80% consideraba que el hecho de lograr la reconstrucción previo al inicio de la campaña de invierno, era una demostración del compromiso del Sanatorio con su comunidad.

En los resultados propios de las redes sociales, los números eran excelentes y representaban un avance sustancial con cualquier etapa previa en el uso de las plataformas digitales.



Sin embargo, el principal legado, fue la instalación de una nueva forma de entender y llevar la comunicación de la institución con sus públicos, que se prolonga hasta hoy, que incluye un lenguaje y un tono en los mensajes que son el sello del Sanatorio.