

Dr. Jorge DEL RÍO PÉREZ

Facultad de Comunicación. Universidad de Navarra. España. jrio@unav.es

Dr. Pablo MEDINA AGUERREBERE

Facultad de Comunicación. Universidad Internacional de Cataluña. España. pablomedina@hotmail.fr

Comunicación interna hospitalaria: una aproximación desde la creatividad

Hospital internal communication : an approach from creativity

Fecha de recepción: 20/04/2015

Fecha de revisión: 26/05/2015

Fecha de preprint: 28/05/2015

Fecha de publicación final: 01/07/2015

Resumen

La gestión profesional de la comunicación institucional se ha convertido en una iniciativa estratégica para aquellos hospitales que desean crear una marca sólida. Para ello, la definición de la arquitectura de marca (identidad, valores, misión, visión, cultura e imagen) y su difusión entre los stakeholders internos resulta fundamental. El objetivo de este artículo es reflexionar sobre el impacto que tiene la creatividad publicitaria en las acciones de comunicación interna que realiza un hospital para crear marca. Para ello, se realiza una revisión bibliográfica sobre la comunicación institucional hospitalaria, la comunicación interna y la creatividad publicitaria. El artículo concluye que la creatividad contribuye positivamente a dinamizar la comunicación interna del hospital y a crear una marca hospitalaria sólida.

Palabras clave

Comunicación institucional; comunicación interna; creatividad; hospital; marca.

Abstract

The professional management of corporate communication has become a strategic initiative to those hospitals that wish to create a strong brand. To do this, the definition of brand architecture (identity, values, mission, vision, culture and image) and its dissemination among internal stakeholders is essential. This paper aims to reflect on the impact of advertising creativity in internal communication actions that takes a hospital to create brand. For this, a literature review on hospital corporate communication, internal communication and advertising creativity is performed. This paper concludes that creativity contributes positively to energize the hospital internal communication and create a strong brand.

Keywords

Brand; Corporate Communication; Creativity; Internal Communication; Hospital.

1. Introducción

El endeudamiento creciente de los hospitales públicos, el desarrollo de los grupos hospitalarios privados, la implantación de nuevos modelos de gestión sanitaria basados en la colaboración entre hospitales públicos y privados, el papel cada vez más activo del paciente en la búsqueda de información sanitaria en Internet y la mayor exposición social a la que están sometidos los hospitales han llevado a estas organizaciones a profesionalizar la gestión de su comunicación institucional como método para definir y desarrollar una marca sólida que les aporte una diferenciación estratégica así como diferentes ventajas competitivas. Entre todas las iniciativas de comunicación que emprenden las organizaciones hospitalarias destacan aquellas centradas en la comunicación interna (Halley, 2007). El contexto hospitalario está caracterizado por el rol preponderante de la comunicación interpersonal entre el profesional de la salud y el paciente (Parsons, 2001), el contacto directo de este último con numerosos empleados del hospital (Errasti Goenaga, 1997), las connotaciones vitales del servicio ofrecido por estas organizaciones y la colaboración interdepartamental en la que se basa el servicio integral ofrecido al paciente.

Dicho contexto ha elevado a la comunicación interna al nivel de acción estratégica para el correcto funcionamiento del hospital, lo cual es aún más comprensible cuando se observa el alto nivel de jerarquización existente en estas organizaciones. Sin embargo, la escasa tradición comunicativa de estas organizaciones, unida al marco legal restrictivo y a la dificultad de divulgar el contenido científico propio de los hospitales, dificulta el establecimiento de acciones eficaces de comunicación interna (Medina, 2011). Para intentar superar estas dificultades, algunos hospitales han optado por potenciar el carácter creativo de su comunicación interna. Sin embargo, ¿la creatividad publicitaria puede ayudar realmente al hospital a dinamizar su comunicación interna y hacerla más eficaz? ¿Qué iniciativas concretas deberían emprender estas organizaciones para implantar una comunicación interna creativa? Con el objetivo de responder a estas preguntas, se ha realizado una revisión bibliográfica sobre el concepto de comunicación institucional en los hospitales, el rol de la comunicación interna en estas organizaciones y, finalmente, el papel de la creatividad como agente que dinamiza la comunicación interna y que facilita el desarrollo de la marca hospitalaria.

2. La comunicación institucional hospitalaria

El Departamento de Comunicación Institucional de un hospital asume diversas funciones: comunicación interna, comunicación externa, relaciones con los medios, organización de eventos, etc. (Wright, Sparks, O'Hair, 2008). Entre todas ellas, destaca la definición de la arquitectura de marca del hospital, es decir, su identidad, valores, misión, visión, cultura e imagen (Medina, 2011). Cuando un cliente entra en contacto con una marca, éste juzga si la imagen que él tiene de la misma es coherente con la realidad que se vive en ella (Quirke, 2000). Por eso, el Departamento de Comunicación Institucional, antes de implantar ninguna iniciativa concreta de comunicación, define la arquitectura de marca para, de este modo, cohesionar dichas iniciativas e influir positivamente en las percepciones de los *stakeholders* del hospital: pacientes, periodistas, autoridades públicas, etc.

La identidad corporativa del hospital hace referencia al "conjunto de manifestaciones – culturales, simbólicas, etc.- y comportamientos que ilustran la esencia del hospital, que se transmiten a través de la comunicación institucional e interpersonal y que permiten generar cohesión interna así como diferenciar al hospital de otras organizaciones hospitalarias" (Medina, 2011: 63). La identidad corporativa se relaciona con otros elementos de la arquitectura de marca, como la imagen de marca y la visión (Costa, 2001; Van Riel, Fombrun, 2007). Por otro lado, la identidad ayuda a la organización a fijar su estrategia global y aporta coherencia a todas las iniciativas emprendidas por la misma (Costa, 2001). Además, ayuda a la organización a



adaptarse al contexto cambiante y competitivo (Barret, 2003). La coherencia interna y externa que aporta la identidad corporativa contribuye positivamente a unificar el discurso corporativo de la organización y a evitar que ésta tenga múltiples identidades (Van Riel, Fombrun, 2007). Los hospitales que desean definir su identidad corporativa deben, en palabras de Costa (2001), conocer qué imagen tienen de ellos sus *stakeholders* y por qué. La organización debe identificar los atributos y características que utilizan los diferentes *stakeholders* para referirse a la organización (Van Riel, Fombrun, 2007). Una vez definida la identidad corporativa, el hospital la difunde ante sus diferentes públicos objetivos y mide los efectos de la misma. Las organizaciones miden tres aspectos relativos a su identidad: a) comportamiento de la organización –conducta de los empleados-, b) acciones de comunicación –prensa, eventos, etc.- y c) símbolos –logos, música corporativa, etc.- (Van Riel, Fombrun, 2007).

El segundo elemento que compone la arquitectura de marca del hospital son los valores corporativos. Se trata de aquellos valores que son compartidos por todos los empleados de la organización, que construyen confianza y que crean comunidad (Barret, 2003). Todas las acciones de comunicación de una organización deben basarse en dichos valores (Mucchielli, 2005).

En tercer lugar, el hospital define su misión corporativa. Las instituciones nacen para alcanzar una meta, unos objetivos –económicos, sociales, comunitarios- que son su misión en la sociedad (Nieto, 2008). Según Parsons (2001), definir la misión ayuda al hospital de tres modos distintos: a) mejora el conocimiento que tiene sobre el público –pacientes, empleados, etc.- y permite seleccionar a los públicos estratégicos; b) indica las prioridades de la organización –acciones de comunicación, servicios del hospital que hay que dar a conocer, etc.-; y c) señala el tono de la comunicación institucional –técnico, divulgativo, etc.-.

Junto con la identidad, los valores y la misión, el hospital también define su visión corporativa. La visión tiene un carácter más de largo plazo: “la visión representa un nivel de motivación más profundo que la misión. La misión describe los medios, la visión describe el objetivo y establece una declaración cautivadora de lo que la organización intenta conseguir” (Barret, 2003: 83). La visión indica cuáles son los objetivos económicos, sociales o comunitarios que tiene la institución en el plazo de cinco años o más (Nieto, 2008). Se trata de un elemento corporativo que determina todas las acciones de comunicación de la organización (Argenti, 2003) y que le ayuda a seleccionar aquellas que realmente contribuyen a alcanzar los objetivos de largo plazo que se ha fijado el hospital. Además de la comunicación corporativa, la visión también determina el trabajo de todos los empleados de la organización, especialmente el de sus directivos (Barret, 2003).

El quinto elemento corporativo que debe fijar el hospital es la cultura institucional. Se trata del conjunto de valores, actitudes, comportamientos, formas de ser y de relacionarse de una institución con las personas directamente vinculadas a ella y con los públicos a los que ésta se dirige (Nieto, 2008). La cultura corporativa se relaciona con los valores del hospital: “cuando se habla de liberar el alma de la organización, se trata de crear una cultura de empresa que encuentre un eco en los valores con los que los empleados están profundamente identificados” (Barret, 2003: 129). La cultura institucional, junto con la ética y la gestión de la calidad, es uno de los principales instrumentos de coherencia corporativa de los que dispone una organización (Costa, 2001), y su promoción entre los empleados depende del Departamento de Comunicación del hospital (Parsons, 2001; Wright, Sparks, O’Hair, 2008). La promoción de este elemento corporativo es fundamental para desarrollar el sentimiento de pertenencia en los empleados del hospital, es decir, para lograr que los empleados se sientan orgullosos de la organización en la que trabajan y transmitan este sentimiento a los pacientes y a sus familiares.



La imagen es el sexto elemento corporativo que compone la arquitectura de marca de un hospital. Van Riel (1998: 95) afirma que "las impresiones personales, la comunicación interpersonal y la comunicación de los medios masivos de comunicación se combinan para producir una mezcla de impresiones reales y paralelas cuya totalidad forma la imagen". Por su parte, Nieto (2008) señala que la imagen de marca es el reflejo público del sentir común, favorable o desfavorable, sobre la estructura y actividad institucionales de la organización. Definir la imagen de marca ayuda a la organización a cumplir con quince objetivos distintos: resaltar la identidad, definir la cultura, construir la personalidad, reforzar el trabajo en equipo, atraer a los trabajadores, motivar a los inversores, evitar las crisis, impulsar los nuevos productos, relanzar la empresa, generar una opinión pública favorable, reducir los mensajes involuntarios, optimizar las inversiones en comunicación, acumular reputación, atraer a los clientes y reinventar el futuro (Costa, 2001).

La definición de la arquitectura de marca (identidad, valores, misión, visión, cultura e imagen) ayuda al hospital a implantar una política de comunicación corporativa que sea coherente y que esté adaptada a las necesidades de la organización hospitalaria. Van Riel y Fombrun (2007: 25) definen la comunicación corporativa como "el conjunto de actividades incluidas en la gestión y en la organización de todas las comunicaciones internas y externas cuyo objetivo es crear puntos de partida favorables respecto a los grupos de interés de los que depende la compañía. La comunicación corporativa consiste en la difusión de información sobre una organización a través de una variedad de especialistas y generalistas con el objetivo común de mejorar la habilidad de la organización a la hora de conservar su licencia para actuar".

El Departamento de Comunicación Institucional de un hospital asume como principal misión profesionalizar la gestión de la comunicación, tanto interna como externa. Esto supone para el hospital varias ventajas. Por un lado, la comunicación ayuda a los empleados a establecer lazos sociales entre ellos y a mejorar sus relaciones profesionales y personales (Décaudin, Igalens, Waller, 2006). Además, influye positivamente en la capacidad del profesional de la salud para solucionar los problemas médicos que tiene el paciente (Berry, 2007). Así, el tipo de comunicación interpersonal que este profesional establece con el paciente puede repercutir directamente en los resultados físicos y psicológicos que este último obtenga con el tratamiento médico así como en los errores médicos y en las malas prácticas profesionales (Wright, Sparks y O'Hair, 2008). Las diferentes ventajas que la comunicación aporta al hospital permiten afirmar, como señala Condit (2005), que esta actividad va más allá del intercambio de información y que permite al hospital ser más eficaz, tanto a nivel interno como en su relación con sus *stakeholders*. La gestión profesional de la comunicación ayuda a las organizaciones a crear y desarrollar su reputación corporativa, la cual puede definirse como una auténtica evaluación que los grupos de interés hacen de una organización (Cornelissen, 2008).

3. La comunicación interna en hospitales

La gestión y la comunicación son dos actividades complementarias que se necesitan mutuamente (Beal, Lestocart, 2003; Ongallo, 2007). En los hospitales, el mayor peso otorgado a la gestión (procesos internos de trabajo, orientación a resultados, dirección por objetivos, etc.) ha influenciado positivamente en la promoción de la comunicación como un elemento estratégico y directivo (Medina, 2011). Esta relación entre gestión y comunicación ha sido señalada por muchos autores, como Mucchielli (2005: 132), que afirma que "si el gestor es incompetente en comunicación, también lo es en la gestión"; o Libaert (2008), quien defiende que la comunicación que desarrolla una organización está al servicio de la gestión. Los hospitales, como el resto de instituciones, nacen de la comunicación y del intercambio de información que hay en ellas (Henriet, Boneu, 1990), por lo que se puede afirmar que la comunicación está en la



esencia del hospital. Esto se plasma en varias realidades, entre las que destaca que los hospitales, además de disponer de un Departamento de Comunicación Institucional, también disponen de un Departamento de Comunicación Interna.

La comunicación interna hospitalaria tiene cuatro características (Medina, 2011). En primer lugar, la comunicación entre empleados así como entre empleados y pacientes tiene un rol estratégico (Smith, 2005) ya que los hospitales son las empresas de servicios que disponen del mayor número de empleados que tienen un contacto directo con el cliente final –paciente– (Errasti Goenaga, 1997). En segundo lugar, la comunicación interna está marcada por la necesidad de un retorno en el mensaje transmitido (Del Pozo Lite, 2000), es decir, se trata de un proceso de dos direcciones (Parsons, 2001) que además está presente en todos los niveles de la organización (Costa, 2001). En tercer lugar, la comunicación interna permite al hospital potenciar su servicio de base, es decir, la atención ofrecida al paciente (Wright, Sparks, O’Hair, 2008). Y, en cuarto lugar, esta actividad se orienta a la consecución de objetivos precisos que se traducen en realidades tangibles y económicas; es decir, la comunicación interna asume una función económica (Thomson, Rodríguez Tarodo, 2000). Considerando estas cuatro características, se puede afirmar que la comunicación interna es, según La Porte (2001: 43), “un tipo de comunicación que favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización, y que genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles en la consecución de la misión compartida. Su objetivo es mejorar la calidad del trabajo de la organización y llevar a cabo con mayor perfección la realización de su misión”.

La gestión estratégica de la comunicación interna supone varias implicaciones para los empleados del hospital, así como para los pacientes y para la organización hospitalaria en su conjunto.

Gracias a la comunicación interna, el empleado conoce mejor la institución en la que trabaja, lo cual influye positivamente en su competitividad y rendimiento (Medina, 2012). Sólo las organizaciones que tienen clara cuál es su promesa de marca y la saben comunicar a los empleados consiguen ser eficaces (Drake, Gulman y Roberts, 2005), por eso el Departamento de Comunicación Interna del hospital comunica a todos los empleados la arquitectura de marca, así como la estrategia corporativa y los objetivos perseguidos por el hospital. Esta información ayuda al empleado a orientar sus esfuerzos hacia la consecución de la misión organizacional (Baron, 2006). Resulta fundamental que todos los empleados de una organización conozcan los objetivos que ésta persigue así como el impacto que tiene en la consecución de los mismos el trabajo diario realizado por cada empleado (Vélaz, 1998; Mayer, Cates, 2004). La comunicación interna ayuda al empleado a realizar mejor su trabajo (Smith, 2005). El conocimiento que aporta la comunicación interna a todos y cada uno de los empleados es fundamental para alinear a los trabajadores del hospital en la consecución de objetivos comunes que trascienden los objetivos concretos de cada departamento. Es decir, la comunicación interna crea sinergias entre las estructuras jerárquicas y, a veces, “cerradas”, del hospital, y a ayuda a los empleados a comprender el funcionamiento de la organización en su conjunto así como la importancia del trabajo desarrollado por cada empleado. Por otro lado, el Departamento de Comunicación Interna asume como responsabilidad la promoción entre los empleados de las distintas opciones formativas que les ofrece la organización (La Porte, 2001). Esto influye positivamente en la productividad y rentabilidad de dichos empleados (Martín Martín, 2006).

Además de formar al empleado y de aportarle conocimiento sobre la organización en la que trabaja, la comunicación interna también influye positivamente en el ambiente de trabajo. Comunicar debe permitir la reducción de los antagonismos (Dupuy, Devers, Raynaud, 1988), y para ello dicha comunicación debe ser transparente, veraz y basada en evidencias (De Mateo,



2007). Un buen ambiente de trabajo contribuye a que el empleado esté motivado (Conrad, Scott Poole, 2005), lo cual, a su vez, mejora la alineación entre capital humano y estrategia, y permite dinamizar la organización (Davenport, 2000). La existencia de un ambiente agradable es especialmente importante cuando los hospitales afrontan un proceso de cambio organizacional, lo cual es bastante frecuente. La comunicación interna contribuye a agilizar dichos procesos de cambio (Duterte, 2007). Por otro lado, gracias a la comunicación interna los directivos consiguen construir relaciones sociales satisfactorias con los diferentes empleados (Dolphin, 2005) así como acceder a información relevante sobre la realidad que estos viven en la organización (Eggl, 2002; Gonzalo Molina, 1989). Esta actividad, además, les ayuda a promover entre los empleados la cultura de la responsabilidad y de la dirección por objetivos (Halley, 2007; Molina, 2002).

Las actividades emprendidas por el Departamento de Comunicación Interna del hospital no sólo repercuten positivamente en los empleados del mismo, sino también en los pacientes. La gestión profesional de la comunicación institucional y la integración de la lógica comunicativa en la lógica diaria del profesional de la salud influyen positivamente en la satisfacción del paciente con el servicio médico ofrecido por el hospital (Medina, 2011). Aunque muchas personas no entienden por qué los hospitales se interesan tanto por las actividades de comunicación interna e interpersonal (Wright, Sparks, O'Hair, 2008), éstas son determinantes a la hora de mejorar la calidad del servicio hospitalario. La comunicación inefectiva entre el profesional de la salud y el paciente acarrea consecuencias negativas: el paciente no se compromete con el personal médico, rechaza seguir el tratamiento recomendado, etc. (Berry, 2007). El paciente valora positivamente que el profesional de la salud posea conocimiento científico, pero también que disponga de habilidades de comunicación interpersonal (Halley, 2007). Al fin y al cabo, dichas habilidades influyen en la eficacia de su trabajo: "los médicos pueden estar bien informados sobre las causas de la enfermedad, el pronóstico, las opciones de tratamiento y las estrategias de prevención, pero sólo el paciente conoce sus propias enfermedades, circunstancias sociales, hábitos, actitudes hacia el riesgo, valores y preferencias" (Berry, 2007: 46). El valor que el paciente otorga a la comunicación interpersonal establecida con el profesional de la salud queda ilustrado con los estudios de Sharf, Haidet y Kroll (2005), quienes afirman que cuando este profesional anima al paciente a hacer preguntas sobre la patología o el tratamiento, se consigue mejorar la satisfacción del paciente y su adhesión al tratamiento médico establecido.

Además de los empleados del hospital y de los pacientes, la gestión profesional de la comunicación interna repercute positivamente en el conjunto de la organización hospitalaria. Gracias a esta actividad, el hospital conoce mejor a sus pacientes (Medina, 2012). Los hospitales no sólo se interesan por las necesidades clínicas del paciente, sino también por las necesidades no clínicas (Halley, 2007), y para conocerlas, necesitan recurrir a la comunicación interpersonal establecida entre pacientes y profesionales de la salud (Euster, 2003). Si bien es cierto que el profesional de la salud se siente más cómodo cuando ve al paciente únicamente desde una perspectiva científica (Mayer, Cates, 2004), resulta necesario conocer las preguntas que se plantea el paciente, sus preocupaciones así como sus expectativas sobre la institución (Hillestad, Berkowitz, 2004). El profesional de la salud se ha convertido en un "observador" estratégico capaz de identificar las nuevas necesidades –clínicas y no clínicas- del paciente (Sauquet et al. 2003; Cohn, Wise, Bellhouse, 2005). Esta dimensión comunicativa integral del profesional de la salud le facilita sus relaciones con el paciente (Varet, 2006). Por otro lado, gracias a la comunicación interna se establece en la organización un clima de diálogo (Whitworth, 2006) que facilita el día a día del empleado así como su capacidad para convertir la estrategia en acciones concretas (Quirke, 2000).

Uno de los principales beneficios que la comunicación interna aporta al hospital es la promoción de la marca hospitalaria entre los empleados. Promover la marca entre los trabajadores es vital



para lograr que éstos se comprometan con su profesión y con la organización (Argenti, 2003). La promoción de la marca no depende sólo del Departamento de Comunicación Interna, sino de todos y cada uno de los empleados de la organización (Thomson, Rodríguez Tarodo, 2000). Según Drake, Gulman y Roberts (2005), promover la marca a nivel interno permite a la organización crear reconocimiento, aumentar la cultura positiva de la organización, gestionar el cambio, y atraer y retener a los mejores empleados. La comunicación interna se ha convertido en la mejor herramienta de la que puede disponer un hospital para promover su marca entre los empleados y lograr que éstos la transmitan a los pacientes así como al resto de *stakeholders* del hospital: periodistas, autoridades sanitarias, etc. Como afirma Ongallo (2007), las organizaciones necesitan un vehículo transportador que difunda a nivel interno los elementos propios de la marca (cultura, misión, etc.).

4. Aproximación creativa de la comunicación interna hospitalaria

La comunicación interna tiene por objetivo dinamizar a la organización hospitalaria, hacerla más eficaz y, sobre todo, ayudar a dicha organización a construir la marca, desde dentro hacia afuera. Y, para ello, resulta clave que los profesionales de la comunicación interna incorporen a su lógica profesional algunos de los principios propios de la creatividad publicitaria. El recurso a la creatividad puede ayudar a los hospitales a implantar en su comunicación interna un tono comunicativo que interpele a los empleados y a los demás *stakeholders* de la organización. La creatividad, según Mockros y Csikszentmihalyi (1999), es un proceso dinámico en el que los agentes o grupos de agentes construyen productos creativos a través de interpretaciones negociadas de significado simbólico en un determinado contexto. Las empresas se enfrentan a un escenario duro donde la innovación y la creatividad son las claves a la hora de establecer y mantener la comunicación con sus *stakeholders*. Así, según un estudio de *Havas Media Lab* publicado en 2013, a la mayoría de la gente no le importa si tres de cada cuatro marcas desaparecieran mañana; y sólo una de cada cinco marcas son vistas como un agente que contribuye de forma positiva y notable en la vida de las personas. La comunicación de las marcas está fallando en un aspecto fundamental: forjar la diferenciación y ser útil y valiosas para la gente (Kay, 2014). Por otro lado, gracias a la tecnología desaparecen los límites –geográficos, idiomáticos, etc.- y se potencia el rol creativo del individuo (Schmidt y Cohen, 2013), lo cual obliga a las organizaciones a mejorar el enfoque creativo que utilizan en sus acciones de comunicación.

La nueva cultura de la comunicación, conformada por consumidores activos y conectados, está empujando los límites de la creatividad y la innovación. Las organizaciones hospitalarias viven en un constante estado de reinención para intentar satisfacer todas las necesidades reales de sus *stakeholders* (pacientes, empleados, etc.). Para adaptar su comunicación interna a este nuevo contexto, resulta recomendable que los responsables de comunicación interna de un hospital consideren siete “palancas de cambio” que la creatividad les puede aportar. Estos siete elementos pueden transformar la comunicación interna en el sector de los hospitales, ante un específico entorno digital, y generar intereses compartidos entre los distintos *stakeholders* (profesionales de la salud, pacientes, etc.). Es decir, gracias a estas palancas de cambio los hospitales pueden incrementar el valor percibido y motivar a sus *stakeholders* internos a comprometerse con la institución. Las siete palancas de cambio son: utilidad, conectividad, transparencia, co-creación, humanización, emoción y digital.

Utilidad. En la actualidad, existe un excesivo ruido comunicativo en los hospitales –comunicación ascendente, descendente, horizontal-. Para que la marca del hospital se convierta en relevante, la comunicación interna debe aportar algún tipo de funcionalidad que mejore las relaciones habituales que la institución establece con los pacientes y los empleados. Cada vez es más



importante explotar acciones inteligentes donde se aproveche el contacto para dar un servicio real a los *stakeholders* internos; es decir, un servicio que les ayude a identificar la acción de comunicación interna como un valor añadido real para ellos, y no un ruido de fondo. Y para ello, es determinante aprovechar los datos contextuales disponibles (Martin y Todorov, 2010). Si las marcas dejan de proporcionar algo de valor a la vida de la gente, éstas pierden impulso e incluso pueden llegar a desaparecer lentamente (Himpe, 2007).

Conectividad. Las organizaciones hospitalarias deberían priorizar aquellas acciones de comunicación interna que faciliten la conectividad entre los *stakeholders* internos y la institución. Cada vez más las marcas intentan "socializarse" con los consumidores (Martin y Todorov, 2010); esto es fundamental para convertir al consumidor en embajador de marca. Por eso es clave que la comunicación interna de los hospitales aporte las herramientas suficientes para ayudar a los empleados a difundir sus opiniones y potenciar la influencia de la comunidad hospitalaria a través de Internet (páginas web, redes sociales, aplicaciones móviles, etc.). El nivel de participación llegará a su punto más alto cuando las marcas proporcionen servicios cotidianos, públicos y personalizados que permitan a los *stakeholders* del hospital vivir verdaderamente la marca. El éxito final llega cuando la marca puede crear un movimiento que conecte y unifique al conjunto de los empleados en torno a un objetivo común o sentimiento (Martin y Todorov, 2010; Muniz y O'Guinn, 2001). Las marcas deben ofrecer contenidos que estimulen la lealtad del consumidor hacia la organización (Casaló, Flavián y Guinaliu, 2008) y que ayuden a éste a crear nuevas oportunidades (Himpe, 2007).

Transparencia. Las marcas están observadas por diferentes personas deseosas de informar sobre cualquier experiencia que hayan tenido con ellas (Himpe, 2007). Gracias a Internet, la transparencia a la que están sometidas las organizaciones es despiadada (Kolster, 2012). Por eso, los hospitales deben implantar acciones de comunicación interna que demuestren, con hechos y con datos, el deseo de transparencia que hay en la organización. La comunicación interna, pero también la externa, deben adaptarse a una época de "transparencia radical". Para las marcas, ser transparente significa "responder de forma abierta a todo lo que se dice sobre sus productos y servicios, creando una plataforma activa donde puedan expresarse dichos comentarios, y dando a la gente un acceso más directo y sin filtros a todo lo que esté ocurriendo dentro de la empresa" (Himpe, 207:174). El futuro, como bien señala Kolster (2012), pertenece a las marcas que se atreven a abrirse, ser honestas y abrazar la transparencia.

Co-creación. El desarrollo de múltiples plataformas digitales ha hecho que el consumidor desee participar activamente en la vida de la organización y se convierta en un *prosumidor*. Los hospitales, siguiendo esta lógica, deben usar la comunicación interna para implicar a los empleados en el desarrollo de productos, iniciativas empresariales, actividades de promoción, etc. No sólo porque hacerles sentir que forman parte de la marca es la mejor forma de conectar con ellos, sino también porque nadie sabe más de la comunidad que la propia comunidad (Calafell, 2015). Cuando la institución permite la participación de sus *stakeholders*, se refuerzan los valores compartidos entre ambos y se fortalece la relación en el largo plazo (Fyrberg, 2013).

Humanización. Según Linus Karlsson, presidente creativo de *Commonwealth McCann Worldgroup*, las mejores ideas creativas son aquellas que impactan en la sociedad y que son ambiciosas, es decir, aquellas que aportan algo al mundo. La comunicación interna hospitalaria debe tener la capacidad de conectar con todas las facetas del empleado de un modo inteligente de tal modo que pueda contribuir a su desarrollo profesional y personal. La creatividad publicitaria está obligada a presentar ideas arraigadas en verdades humanas más que ideas enraizadas en los hechos u oportunidades de productos o servicios. Dicho de otro modo, las ideas tienen que ser más reflexivas, más humanas y más notables que nunca, y tienen que estar basadas en valores compartidos (Collister, 2014).



Emoción. La emoción es fundamental para que el hospital conecte con sus públicos internos. La emoción puede ser consciente o inconsciente y es el predictor más importante para evaluar la eficacia de la publicidad. De hecho, la emoción es la reina de la publicidad efectiva, recalca Steve Genco (2014). Por su parte, Ed Robinson, co-fundador de *The Viral Factory*, considera que la comunicación ansía la novedad, las ideas que genuinamente intrigan, estimulan y emocionan. En los hospitales, la comunicación interna debe considerar esta faceta emocional, es decir, debe aportar un contenido que ayude al empleado a darse cuenta de la importancia que tiene que el hospital cumpla con su misión y visión corporativas.

Digital. Los hospitales deben priorizar aquellas herramientas interactivas (página web, redes sociales, aplicaciones móviles, etc.) que les ayuden a estar en contacto con sus empleados. La revolución digital ha hecho posible que casi todo el mundo posea, desarrolle y difunda contenido en tiempo real sin tener que depender de intermediarios (Schmidt, Cohen, 2013). Además, esta revolución ha multiplicado los canales de transmisión de los mensajes en la comunicación (Sasser y Koslow, 2008; Segarra, 2009; de Assis, 2014) y ha hecho que, poco a poco, se eliminen las fronteras entre los formatos digitales y los tradicionales (Iezzi, 2010). En este nuevo contexto, los hospitales deben adaptar su comunicación interna a las nuevas necesidades y lenguajes de los empleados. Como sugieren Ahmed y Olander (2012), las marcas deben usar las herramientas digitales para crear una relación de familiaridad con sus *stakeholders*. Si bien es cierto que la revolución tecnológica ha hecho más compleja la relación entre una marca y sus públicos (Segarra, 2009; Cappel, 2005), dichas marcas deben esforzarse en hacer una comunicación que ayude a dichos públicos a integrar su vida en la historia de la marca (Baym, 2010).

5. Conclusiones

La creatividad publicitaria se ha convertido en una herramienta fundamental para aquellos hospitales que deseen dinamizar la organización a través de acciones de comunicación interna. Con el objetivo de concluir este artículo, se ofrecen tres últimas ideas. En primer lugar, la credibilidad y la reputación de un hospital están determinadas por las diferentes acciones de comunicación interpersonal protagonizadas por los distintos empleados del hospital, de ahí la importancia de que uno de los ámbitos de acción del Departamento de Comunicación Interna sea la formación de los empleados en habilidades de comunicación interpersonal. En segundo lugar, el Departamento de Comunicación Interna del hospital debe tener como objetivo prioritario la creación de una cultura corporativa interna que ayude a la organización a alcanzar su misión y visión: sólo de este modo el hospital podrá crear una marca sólida que aporte diferenciación estratégica a la organización. Y, en tercer lugar, las estrategias de comunicación interna deben basarse en los postulados de la creatividad publicitaria, lo cual implica, entre otros aspectos, el recurso a conceptos creativos y a un lenguaje propio de la creatividad que ayuden a la organización a difundir mensajes de un modo eficaz y a reforzar la cultura corporativa.

6. Referencias bibliográficas

[1] AHMED, A; OLANDER, S. (2012). *Velocity*. London: Vermilion.

[2] ARGENTI, P. A. (2003). *Corporate communication*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

[3] BARON, A. (2006). Aligning internal employee communication with business strategy. In: Gillis, T.L. (Ed.), *The IABC handbook of organizational communication: a guide to internal communication, public relations, marketing and leadership* (pp. 93-107). San Francisco : Jossey-Bass.



- [4] BARRET, R. (2003). *Libérer l'âme de l'entreprise. Bâtir une organisation visionnaire guidée par les valeurs*. Bruxelles: De Boeck.
- [5] BAYM, K. N. (2010). *Personal Connections in the Digital Age*. Malden: Polity.
- [6] BEAL, J.; LESTOCART, P.A. (2003). *Entre gestion et marketing: la communication interne*. Condé-sur-Noireau: Les Éditions Demos.
- [7] BERRY, D. (2007). *Health communication: theory and practice*. Maidenhead: Open University Press.
- [8] CALAFELL, J. (2015). *¿Tendencias digitales de 2015? Territorio creativo se pronuncia*. Disponible en: <http://www.territoriocreativo.es/etc/2015/02/tendencias-digitales-de-2015-territorio-creativo-se-pronuncia.html>.
- [9] CAPPO, J. (2005). *The Future of Advertising: New Media, New Clients, New Consumers in the Post-Television Age*. New York: McGraw-Hill.
- [10] CASALÓ, L.V.; FLAVIÁN, C.; GUINALIU, M. (2008). Promoting Consumer's Participation in Virtual Brand Communities: A New Paradigm in Brand Strategies. *Journal of Marketing Communication*, 14(1), 19-36.
- [11] COHN, K.H., WISE, A.S.; BELLHOUSE, D.E. (2005). What physicians and hospital leaders can teach each other about marketing. In: Cohn, K.H. (Coord.), *Better communication for better care: mastering physician-administrator collaboration* (pp. 52-55). Chicago: Health Administration Press.
- [12] COLLISTER, P. (2014). You Lucky. In Fiandaca, D.; Andjelic, A.; Kay, G. (eds.), *Hacker Maker Teacher Thief. Advertising's Next Generation* (pp. 9-16). London: Creative Social.
- [13] CONDIT, C.M. (Ed.) (2005). Communication as relationality. In: *Communication as... perspectives on theory* (pp. 3-12). Thousand Oaks: Sage Publications.
- [14] CONRAD, C.; SCOTT POOLE, M. (2005). *Strategic organizational communication: in a global economy*. Belmont, California: Thomson/Wadsworth, Cop.
- [15] CORNELISSEN, J. (2008). *Corporate communication: a guide to theory and practice*. Los Angeles: Sage.
- [16] COSTA, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- [17] DAVENPORT, T.O. (2000). *Capital humano: creando ventajas competitivas a través de las personas* (Trad. G. Solana). Barcelona: Gestión 2000.
- [18] DE ASSIS, J. (2014). Publicidad y Branded Entertainment: interactividad y otros códigos de entretenimiento. *AdComunica Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 7, 87-106.
- [19] DÉCAUDIN, J., IGALENS, J.; WALLER, S. (2006). *La communication interne : stratégies et techniques*. Paris: Dunod.
- [20] DEL POZO LITE, M. (2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: casos de empresa*. Pamplona: Eunsa.
- [21] DE MATEO, R. (2007). La información como activo de empresa. In: Sanjuan, A. et al. (coords.), *Comunicación preventiva: planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis* (pp. 113-146). Oleiros, La Coruña: Netbiblo.
- [22] DOLPHIN, R.R. (2005). Internal communications: today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171-190.



- [23] DRAKE, S.M., GULMAN, M.J.; ROBERTS, S.M. (2005). *Light their fire: using internal marketing to ignite employee performance and wow your customers*. Chicago : Dearborn Trade Publishing.
- [24] DUPUY, E., DEVERS, T.; RAYNAUD, I. (1988). *La communication interne : vers l'entreprise transparente*. Paris : Éditions d'Organisation.
- [25] DUTERME, C. (2007). *La communication interne en entreprise : l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*. Bruxelles : De Boeck Université.
- [26] EGGLI, Y. (2002). *Un hôpital sous le régime de la transparence : un défi*. Lausanne: Payot Lausanne.
- [27] ERRASTI GOENAGA, F. (1997). *Principios de gestión sanitaria*. Madrid: Díaz de Santos.
- [28] EUSTER, S. (2003). Families: roles, needs, and expectations. In: Siegler, E.L., Mirafzali, S.; Foust, J.B. (Eds.), *An introduction to hospitals and inpatient care* (pp. 235-243). New York: Springer Publishing Company.
- [29] FYRBERG YNGFALK, A. (2013). It's not us, it's them!- Rethinking value co-creation among multiple actors. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1163-1181.
- [30] GENCO, S. (2014). *La maleta de Maxus. 10 lecciones científicas y "marketeras" que nos hemos traído en la maleta del Neuromarketing World Forum*. Disponible en: <http://www.marketingdirecto.com/especiales/la-maleta-de-maxus/10-lecciones-cientificas-y-marketeras-que-nos-hemos-traido-en-la-maleta-del-neuromarketing-world-forum/>.
- [31] GONZALO MOLINA, P. (1989). *La comunicación interna en la empresa*. Madrid: Universidad Complutense, Servicio de Reprografía.
- [32] HALLEY, M.D. (2007). *The primary care-market share connection: how hospitals achieve competitive advantage*. Chicago : Health Administration Press.
- [33] HENRIET, B.; BONEU, F. (1990). *Audit de la communication interne*. Paris : Éditions d'Organisation.
- [34] HILLESTAD, S.G.; BERKOWITZ, E.N. (2004). *Health care market strategy: from planning to action*. Sudbury, Massachusetts: Jones and Bartlett Publishers.
- [35] HIMPE, T. (2007). *La publicidad ha muerto: larga vida a la publicidad*. Barcelona: Blume.
- [36] IEZZI, T. (2010). *The Idea Writers*. New York: Palgrave MacMillan.
- [37] KAY, G. (2014). Tomorrow Today. In Fiandaca, D.; Andjelic, A.; Kay, G. (eds.), *Hacker Marker Teacher Thief. Advertising's Next Generation* (pp. 1-8). London: Creative Social.
- [38] KOLSTER, T. (2012). *Goodvertising*. London: Thames&Hudson.
- [39] LA PORTE, J. M. (2001). *Entusiasmar a la propia institución: gestión y comunicación interna en las organizaciones sin ánimo de lucro*. Madrid : Ediciones Internacionales Universitarias.
- [40] LIBAERT, T. (2008). *Le plan de communication : définir et organiser votre stratégie de communication*. Paris: Dunos.
- [41] MARTÍN MARTÍN, F. (2006). *Comunicación empresarial e institucional: direcciones de comunicación y prensa/consultoras - agencias de comunicación y relaciones públicas*. Madrid: Universitas.
- [42] MARTIN, K.; TODOROV, I. (2010). How will digital platforms be harnessed in 2010, and how will they change the way people interact with brands?. *Journal of Interactive Advertising*, 10(2), 61-66. Doi: <http://dx.doi.org/10.1080/15252019.2010.10722170>.



- [43] MAYER, T.A.; CATES, R.J. (2004). *Leadership for great customer services: satisfied patients, satisfied employees*. Chicago: Health Administration Press.
- [44] MEDINA, P. (2012). El valor estratégico de la comunicación interna hospitalaria. *Revista de Comunicación y Salud*, 2(1), 19-28.
- [45] MEDINA, P. (2011). *Organización de la comunicación interna en hospitales*. Madrid: Fragua.
- [46] MOCKROS, C.A.; CSIKSZENTMIHALYI, M. (1999). The social construction of creative Lives. In Montuori, A.; Purser, R. (eds), *Social Creativity* (vol 1) (pp. 175-218), Cresskill: Hampton Press.
- [47] MOLINA, P. M. (2002). *La utilidad de la comunicación interna para los directivos*. Barcelona: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
- [48] MUCCHIELLI, A. (2005). *Information et communication interne : étude des communications. Pour de nouveaux audits*. Paris : Armand Colin.
- [49] MUNIZ, A.; O'GUINN, T.C. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27, 412-432.
- [50] NIETO, A. (2008). Comunicación institucional: bases para la evaluación. In: Sevillano, M. (Ed.), *Reflexiones en torno a la libertad de empresa informativa* (pp.409-442). Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- [51] ONGALLO, C. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dyckinson.
- [52] PARSONS, P. J. (2001). *Beyond persuasion: the healthcare manager's guide to strategic communication*. Chicago: Health Administration Press.
- [53] QUIRKE, B. (2000). *Making the connections: using internal communication to turn strategy into action*. Aldershot: Gower.
- [54] SASSER, S.; KOSLOW, S. (2008). Desperately Seeking Advertising Creativity. Engaging an Imaginative «3Ps» Research Agenda. *Journal of Advertising*, 37(4), 5-19.
- [55] SAUQUET, D.; XU, Y.; D'ALESSIO, L.; JAULENT, M.; DEGOULET, P. (2003). Outils de communication et de médiation dans le projet Synex. In : Degoulet, P. ; Marin, L. ; Kleinebreil, L. ; Albigès, B. (Eds.), *Présent et avenir des systèmes d'information et de communication hospitaliers* (pp. 43-54). Paris: Springer.
- [56] SCHMIDT, E.; COHEN, J. (2013). *The New Digital Age: Reshaping the Future of People, Nations and Business*. New York : Alfred A. Knopf.
- [57] SEGARRA, T. (2009). *Desde el otro lado del escaparate: un tipo que escribe anuncios*. Madrid: Espasa Calpe.
- [58] SHARF, B.F.; HAIDET, P.; KROLL, T.L. (2005). I want you to put me in the grave with all my limbs: the meaning of active health participation. In: Berlin Ray, E. (Ed.), *Health communication in practice. A case study approach* (pp. 39-51). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- [59] SMITH, L. (2005). *Effective internal communication*. Sterling: Kogan Page.
- [60] THOMSON, K.; RODRÍGUEZ TARODO, A. (2000). *El capital emocional: cómo cautivar los corazones y las mentes para conseguir empresas que triunfen a través del marketing y de la comunicación interna*. Madrid: ESIC.
- [61] VAN RIEL, C.B.M. (1998). *Comunicación corporativa* (Trad. E. Cerdá). Madrid: Prentice Hall.



[62] VAN RIEL, C.B.M.; FOMBRUN, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: implementing practices for effective reputation gestion*. Abingdon, Oxon: Routledge.

[63] VARET, B. (2006). Le point de vue des professionnels de santé quant à l'information à donner sur les produits de santé : le point de vue du médecin. In : Laude, A. ; Tabuteau, D. (Eds.), *Information et produits de santé, quelles perspectives ?* (pp. 97-103). Paris : Presses Universitaires de France.

[64] VÉLAZ, I. (1998). *Las tres etapas de la comunicación interna*. Pamplona: Universidad de Navarra, Facultad de Filosofía y Letras.

[65] WHITWORTH, B. (2006). Internal communication. In: Gillis, T.L. (Ed.), *The IABC handbook of organizational communication: a guide to internal communication, public relations, marketing and leadership* (pp. 205-214). San Francisco: Jossey-Bass.

[66] WRIGHT, K. B.; SPARKS, L.; O'HAIR, D. (2008). *Health communication in the 21st century*. Malden: Blackwell Pub.

