



SECCIÓN ARTÍCULOS DE REFLEXIÓN  
Año 10 Vol. 1 N° 12 - 2010 (Pags. 110 -119)

## EL IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL HOSPITALARIO

Pablo Medina Aguerrebere<sup>1</sup>

Fecha de recepción: Junio 30 - 10

Fecha de aceptación: Octubre -20 - 10

### RESUMEN

Debido a los cambios que tienen lugar en este momento en el sector sanitario, los hospitales deben promocionar la comunicación interpersonal como una herramienta que garantiza la motivación y el compromiso profesional de los empleados con el hospital, especialmente en el caso del personal médico y de enfermería. Los tres principales campos de acción en los que la comunicación interpersonal puede mejorar el nivel de motivación de los empleados de un hospital son: a) la transmisión interna de la cultura corporativa; b) las acciones de investigación que tienen por objetivo estudiar el comportamiento y las expectativas de los pacientes; y c) la búsqueda de colaboradores externos que permitan a los empleados del hospital mejorar sus capacidades profesionales (por ejemplo, a través de la realización de ensayos clínicos).

**Palabras clave:** Comunicación interpersonal; motivación; empleado; hospital

### ABSTRACT

Due to the changes that are taking place in the health system nowadays, hospitals should foster the implementation of interpersonal communication as a tool to promote the employee's motivation and professional commitment with their hospital, especially among the doctors and the nurses. The three main action fields in which interpersonal communication could enhance the grade of the hospital employees' motivation are: a) internal transmission of the corporate culture; b) investigation actions with focus on the patient's behavior and expectations; and c) external partnerships with the aim of supporting the employee's professional activities (e.g. across the execution of clinical trials)

**Key words:** Interpersonal communication; motivation; employee; hospital

---

1. Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas (Universidad de Navarra, España) y Diploma de Estudios Avanzados, (Universidad de Navarra, España. Doctorando en comunicación y docente en el departamento de Empresa Informativa de la Facultad de Comunicación (Universidad de Navarra).E mail: pamedina@unav.es

## INTRODUCCIÓN

En Europa, el hospital se ha convertido en un actor social muy importante gracias al objetivo principal que persigue esta institución: mejorar la calidad de vida de la población. Esta situación hace que la institución hospitalaria goce de mucho prestigio entre la población, lo cual ha llevado a que la figura del personal médico sea todavía más apreciada. Sin embargo, la sociedad ha cambiado mucho en estos últimos años (envejecimiento de la población, falta de personal médico y de otros profesionales de la salud, adopción de la cultura de la prevención por parte de la población, etc.), lo que obliga a los hospitales a adaptarse a este nuevo contexto, no sólo desde un punto de vista estructural y logístico, sino también comunicativo.

En este marco, y dado el interés generado por los temas de salud, los hospitales han decidido apostar por la comunicación, cuyo objetivo no es solamente proteger y promocionar la imagen del hospital hacia el exterior, sino también desarrollar las relaciones comunicativas que tienen lugar a nivel interno del hospital. Así, uno de los objetivos de la comunicación interna hospitalaria es la mejora de la motivación de los empleados, para lo cual la comunicación interpersonal es la herramienta más apropiada ya que permite establecer y desarrollar relaciones profesionales y humanas entre sus participantes. Aunque el poder de la comunicación interpersonal como factor de motivación, a veces, es puesto en entredicho, sin embargo sus influencias son reales y claras, sobre todo en el caso del sector hospitalario donde los intangibles tienen un valor muy importante.

### Cambios en los hospitales europeos

Los hospitales de los países europeos están desarrollando en este momento distintos planes de acción que les permitan adaptarse al contexto sanitario europeo, el cual está en constante

cambio. En esta línea, destaca por ejemplo el envejecimiento de la población (en Francia, en 2050 uno de cada tres franceses tendrá más de 60 años);<sup>1</sup> las nuevas actitudes de indiferencia y escepticismo por parte de los empleados hospitalarios hacia el hospital en su conjunto provocadas por las dificultades intrínsecas de esta profesión (en España, la comunidad de Castilla La Mancha ha puesto en funcionamiento distintos procedimientos para proteger a los médicos agredidos por sus pacientes);<sup>2</sup> la falta de profesionales de la salud (en el Reino Unido faltan 2.000 médicos en atención primaria,<sup>3</sup> o incluso el déficit presupuestario de ciertos sistemas públicos de salud (el déficit presupuestario de la Seguridad Social francesa en el año 2008 era de casi nueve mil millones de euros)).<sup>4</sup>

Sin embargo, a pesar de todo, en el sector sanitario europeo también tienen lugar cambios más positivos como por ejemplo el desarrollo de la telemedicina –especialmente el Centro Hospitalario Universitario de Toulouse (Francia), uno de los hospitales con más experiencia en este tema-; la mejora de los sistemas de información y de las bases de datos –los cuales deben ayudar al hospital en los procesos estratégicos de gestión y en otros procesos más operativos;<sup>5</sup> el aumento del número de hospitales privados y de pacientes que acuden a los mismos, lo cual tiene efectos positivos en la gestión global del sistema sanitario de un país (en España la sanidad privada representa el 30% del gasto sanitario total);<sup>6</sup> la creación de hospitales internacionales (por ejemplo, el hospital de Estados Unidos MD Anderson abrió una sede en Madrid en el año 2001); o incluso la generalización del turismo saludable, el cual combina el aspecto turístico con los tratamientos médicos como por ejemplo los chequeos, fomentando de este modo la cultura de la prevención. Además, en este contexto, no hay que olvidar la importancia de la tecnología, especialmente el caso de internet y del teléfono móvil, que, en cierto modo, influyen en la relación médico-paciente, ya que

el paciente tiene más facilidades para acceder a información sobre salud y para estar en contacto con su hospital.

Frente a estos cambios logísticos, financieros y de gestión que tienen lugar en los hospitales europeos, la organización de dichos hospitales necesita adaptarse a esta nueva situación para así garantizar a la sociedad un servicio profesional y humano de gran calidad. El comportamiento de los hospitales está influenciado por la interacción existente entre los incentivos externos y la estructura organizacional.<sup>7</sup> Es decir, la adaptación del hospital al nuevo contexto sanitario intenta responder a los cambios que tienen lugar en dicho contexto, especialmente los que afectan de modo directo al hospital.

Sin embargo, el hospital no se adapta a este contexto única y exclusivamente desde un punto de vista organizacional, sino también comunicacional. La comunicación es un elemento esencial de todo proyecto de desarrollo y cambio social.<sup>8</sup> Por ello, en este proceso de adaptación y cambio, la comunicación se convierte en una herramienta interesante para los hospitales, ya que gracias a ella el hospital puede explicar a sus empleados los cambios que tienen lugar en su entorno así como las implicaciones de dichos cambios en el hospital y en el día a día de cada empleado.

### **Rol del empleado hospitalario e importancia de la motivación**

En este contexto sanitario cambiante, el rol del empleado hospitalario es fundamental ya que, aunque los cambios afectan a la organización en su conjunto, el empleado también sufre las consecuencias de dichos cambios, lo cual le lleva, en algunos casos, a cambiar sus hábitos de trabajo. El empleado se convierte en el protagonista principal del cambio, de ahí la importancia de que todo empleado mantenga un buen nivel de motivación que le permita hacer frente a dicho

contexto cambiante. La motivación es el conjunto de fuerzas que actúan – o no- en una sociedad y que dirigen el comportamiento.<sup>9</sup> Una de las consecuencias de la motivación es la generación de una emoción, la cual consiste en un proceso de cambios que comienzan a partir del momento en que aparece un estimulante.<sup>10</sup> Por otro lado, una emoción es un proceso cuya misión principal es la contribución a la adaptación.<sup>11</sup> Por ello, las implicaciones emocionales y motivacionales que el cambio genera en el empleado hospitalario se convierten en factores determinantes que una organización necesita gestionar para adaptarse de forma correcta a dicho entorno cambiante.

En el sector hospitalario, la motivación está relacionada con el deseo del personal médico y de enfermería de hacer bien su trabajo y así satisfacer plenamente al paciente – y a sus familiares-, lo cual a su vez está muy relacionado con el campo de la comunicación interpersonal, al ser ésta una herramienta que facilita el trabajo del personal hospitalario. Un ejemplo de cómo la comunicación interpersonal influye positivamente en la labor profesional desarrollada por el personal médico y de enfermería es el caso de los intérpretes, es decir, las personas que ayudan al profesional de la salud a tratar a pacientes que tienen problemas lingüísticos y que por tanto no pueden establecer con el médico relaciones comunicacionales fluidas, como es el caso, por ejemplo, de cierto sector poblacional inmigrante.

Por tanto, el papel del intérprete en un hospital es crucial, no sólo porque reduce el nivel de ansiedad y de estrés del personal médico cuando éste debe hacer frente a una situación en la que la comunicación se hace difícil, sino también porque el intérprete se compromete desde un punto de visto simbólico, afectivo y de la interacción.<sup>12</sup> El intérprete se compromete de forma plena con el paciente y el personal médico, es decir, el intérprete es un aliado del paciente -pero también del profesional de la salud- que actúa

como intermediario transmitiendo información médica así como información sobre los estados de ánimo y preocupaciones del paciente para así ayudar al médico a establecer un buen diagnóstico, lo cual repercute positivamente en el paciente, en el personal médico y en el hospital. Además, el traductor debe intentar ser imparcial, aunque esto es una tarea muy difícil.

Los directores de hospital necesitan tener en cuenta los cambios que tienen lugar en el contexto y dentro de la organización para así determinar de forma eficaz cuáles son las medidas que hay que poner en práctica para mantener en el empleado un buen nivel de motivación, el cual es imprescindible para que éste ofrezca a los pacientes un buen servicio profesional y humano. Las empresas no cambian, sino que son los hombres los que realmente cambian.<sup>13</sup> Es decir, las implicaciones del cambio organizacional en la motivación del empleado hay que estudiarla desde la perspectiva de cada empleado y no desde la perspectiva global de la institución, ya que el principal protagonista del cambio es el trabajador. Por tanto, la organización hospitalaria trabaja con el objetivo de que sus empleados se conviertan en miembros fieles a la organización, proactivos y dispuestos a aceptar la cultura institucional, así como los cambios que afectan al hospital. Por ello los directivos del hospital deben saber gestionar muy bien la motivación del empleado, la cual es el resultado de las acciones del hombre en contacto con la realidad que le rodea.<sup>14</sup>

### **Acciones de comunicación de un hospital**

La relación existente entre la motivación y la comunicación interpersonal lleva a los hospitales a apostar, no sólo por la comunicación interpersonal, sino también por la comunicación desde un punto de vista global como una herramienta que puede ayudar a la institución a conseguir sus objetivos. Sin embargo, el uso de la comunicación en el contexto hospitalario

es un tema bastante delicado. Mucha gente no entiende la relación existente entre el concepto de salud y el de comunicación.<sup>15</sup>

A pesar de todo, la comunicación tiene un rol decisivo en los hospitales, no sólo porque aporta beneficios tangibles – como por ejemplo, la mejora de la imagen de marca, la promoción de la institución a nivel externo o la facilitación de las relaciones interpersonales entre el personal médico y el paciente-, sino también porque se trata de un campo profesional transversal que afecta a todo el hospital. La comunicación es una actividad que responde a objetivos financieros y estratégicos.<sup>16</sup> Es decir, la comunicación, a través de sus distintas acciones, ayuda al hospital a conseguir los objetivos estratégicos que tiene asignados la institución, como por ejemplo dar a conocer a la sociedad los resultados conseguidos por el hospital en su labor investigadora para que así el hospital sea percibido como una institución de prestigio en el campo de la investigación clínica. Por ello, se puede afirmar que la comunicación en un hospital es realmente una actividad profesional ya que tiene valor estratégico y responde a objetivos organizacionales.

En este contexto, varios hospitales han aplicado distintas políticas de comunicación centradas en la educación de los pacientes y la transmisión de hábitos de vida saludables que fomentan la prevención. La investigación sobre las campañas de salud ofrece resultados sobre el compromiso de la gente con el aprendizaje de la salud, sobre la influencia de la ciencia en la actitud de la persona y sobre la interacción de la gente con los medios de comunicación.<sup>17</sup> Es decir, la promoción de hábitos de vida saludables por parte del hospital es una acción apropiada ya que la población se interesa por los temas de salud, ya que éstos le afectan directamente. Estas acciones de comunicación se desarrollan a nivel interno del hospital, aunque también pueden hacerse a nivel externo.

En cualquier caso, siempre es necesario utilizar un enfoque positivo, no sólo porque las campañas que fomentan los comportamientos preventivos son más efectivas si están centradas en el cambio comportamental positivo que si se centran en las consecuencias negativas del comportamiento actual,<sup>18</sup> sino también porque la gente necesita cada vez más experiencias sensoriales que transmitan tranquilidad,<sup>19</sup> de ahí la importancia de que la comunicación transmita esta misma sensación de serenidad, ya sea a nivel interno o externo del hospital.

El profesional de la comunicación que trabaja en un hospital es el principal responsable de las acciones de comunicación interna y externa que desarrolla la institución. El periodista que trabaja en el ámbito sanitario debe saber, por un lado, divulgar la ciencia, y por otro, interpretar los acontecimientos –políticos, profesionales y laborales- que afectan al sector sanitario.<sup>20</sup> Es decir, la comunicación en un hospital constituye una función profesional transversal que requiere competencias profesionales muy exigentes, tanto en su faceta de comunicación externa como interna. Este nivel de exigencia se plasma en varios aspectos, como por ejemplo, la necesidad de realizar distintas acciones simultáneas que son sinérgicas entre sí y que buscan de este modo que el público final comprenda de forma exacta y precisa el mensaje de salud que lanza la institución hospitalaria.

Así por ejemplo, en 1996 la Asociación Mundial de Psiquiatras, organización que agrupa a más de 160.000 psiquiatras de 119 países distintos, lanzó una campaña para luchar contra la discriminación padecida por las personas que sufren Alzheimer que constaba de varias acciones de comunicación: investigación sobre la enfermedad, su impacto social y sus consecuencias; actividades informativas, educativas y de divulgación; organización de ruedas de prensa, de reuniones con los pacientes y su familia; etc.<sup>21</sup> Es decir, las implicaciones de la

salud (dificultad del tema, implicaciones sociales y vitales) exigen que la institución hospitalaria – u otras instituciones relacionadas, como por ejemplo las asociaciones de médicos- pongan en marcha campañas globales de comunicación que garanticen la comprensión del tema por parte del público. Por último, la comunicación en el contexto hospitalario está muy influenciada por la ética, de hecho la ética está en el corazón de las acciones de comunicación y salud.<sup>22</sup>

### **La importancia estratégica de la comunicación interpersonal en la generación de motivación**

La comunicación interpersonal es la acción de comunicación más importante que tiene lugar dentro el hospital, no sólo porque permite al personal médico y de enfermería interactuar con el paciente y sus familiares, sino también porque ayuda a todo el personal hospitalario a adaptarse a los cambios que tienen lugar en el contexto sanitario y en la organización y de este modo mantener un nivel de motivación adecuado. La celebración de reuniones, de seminarios de formación o de entrevistas son algunas de las acciones de comunicación interpersonal que un hospital puede utilizar para dar a conocer a sus empleados los cambios que tienen lugar en el contexto y que afectan a la organización hospitalaria para que de este modo el empleado se adapte a la nueva situación y mantenga un buen nivel de motivación gracias al conocimiento de las implicaciones exactas que dichos cambios tienen en su trabajo.

Por otro lado, la organización de *focus groups* entre el personal médico y de enfermería constituye una acción de comunicación interpersonal que puede tener efectos muy positivos en la comunicación posterior que estos dos actores mantendrán con los pacientes.<sup>23</sup> Por tanto, los *focus groups* son un ejemplo de acción de comunicación interpersonal que ayuda al personal médico y de enfermería a interactuar

mejor con el paciente y de este modo, al sentirse éstos más cómodos durante la consulta, tener un mejor nivel de motivación.

La existencia de empleados motivados es algo muy positivo para el hospital en sí y para los pacientes, pero también para la sociedad en su conjunto, ya que de este modo esta dispone de una organización sanitaria en la que los profesionales de la salud no sólo ofrecen un servicio sanitario de calidad, sino también un trato humano óptimo gracias al buen estado de motivación con el que trabajan. Teniendo en cuenta las ventajas aportadas por la comunicación interpersonal a la institución hospitalaria resulta comprensible que dichas organizaciones se interesen cada vez más por la promoción de esta actividad, lo que se traduce en la puesta en funcionamiento de distintas acciones en tres campos de actividad diferentes: a) la difusión a nivel interno de la cultura institucional, b) el estudio de los pacientes, sus comportamientos y sus expectativas y c) la atracción de colaboradores externos. En estos tres ámbitos, la comunicación interpersonal se convierte en una herramienta que influye de forma directa en la motivación de los empleados del hospital.

### **La difusión interna de la cultura institucional del hospital**

La difusión de información dentro del hospital constituye una actividad con un gran carácter estratégico, dada la necesidad de todos los miembros de la institución de estar al corriente de ciertos temas, como por ejemplo los resultados de actividad del hospital, el nivel de satisfacción de los pacientes o la contratación de nuevos profesionales de la salud, entre otras cuestiones. Junto con esta información, la institución hospitalaria puede transmitir otros elementos informativos, como por ejemplo la visión, la misión y los valores corporativos del hospital. Dichos elementos informativos constituyen la cultura institucional del hospital,

la cual se plasma en el trabajo desarrollado por cada empleado. La difusión de dicha cultura institucional influye positivamente en la motivación del empleado, el cual comparte con sus compañeros una misma forma de trabajar y de enfocar su profesión, algo básico para que el empleado esté contento en su trabajo.

Dentro de una organización, existen los grupos formales -creados por la institución- y los grupos informales -creados por los empleados y por las relaciones que entre ellos mantienen-,<sup>24</sup> lo cual da lugar a diferentes tipos de comunicación interna -formal e informal-, la cual, en su globalidad, tiene un rol fundamental en la motivación del empleado.<sup>25</sup> La difusión de la cultura institucional dentro del hospital encuentra en la comunicación interpersonal un aliado importante, ya que esta constituye la principal herramienta de comunicación interna de la que dispone la institución hospitalaria.

Algunas de las herramientas de comunicación interpersonal que un hospital puede utilizar para difundir su cultura institucional entre los empleados son las reuniones de equipo, las entrevistas y la intranet. Aunque la intranet es percibida como una herramienta de comunicación interna con carácter masivo, sin embargo también tiene un carácter interpersonal ya que permite estrechar las relaciones entre los empleados, lo cual se plasma en que éstos tienen un mayor contacto presencial (reuniones, foros, etc.). Además, la intranet es una herramienta muy eficaz en la promoción del *e-learning* entre los empleados -cursos de formación online, inscripción en congresos, etc.<sup>26</sup>

Sin embargo, es improbable que un enfoque de gestión de la intranet basado exclusivamente en la tradicional implementación de ideas, métodos de orden y control tenga éxito si no se dedica una atención especial al aprendizaje, cuidado y organización de los usuarios finales de la intranet.<sup>27</sup> Es decir, el poder de la intranet como

herramienta de comunicación interna reside en la concepción de la intranet como un medio que facilita las relaciones interpersonales, lo cual lleva a dar más peso al valor del usuario que al de la herramienta tecnológica en sí. De este modo la intranet pasa de ser una herramienta de comunicación interna a convertirse en una herramienta de comunicación interpersonal. En cualquier caso, ya sea gracias a la intranet o a cualquier otro medio de difusión de información a nivel interno del hospital, se puede afirmar que las ventajas principales de la política de comunicación interna de la cultura institucional son dos.

En primer lugar, la transmisión a todos los empleados de distintas informaciones sobre el hospital constituye un elemento clave en la creación de la cultura corporativa y su aplicación práctica por cada trabajador, algo que es necesario para que los empleados del hospital transmitan a su vez dicha cultura a través de las acciones de comunicación interpersonal que realizan con el paciente y sus familiares. Las empresas generan una determinada cultura del hacer y del relacionarse; y desarrollan actividades de comunicación y de relación en su interior y con su entorno.<sup>28</sup>

Por otro lado, la cultura institucional de la empresa es vital ya que a partir de ella el hospital insta en la mente de cada empleado el sentimiento de pertenencia a la institución, lo cual influye también en la motivación del empleado. Por ello, los hospitales comunican a sus empleados los reconocimientos y los premios obtenidos por la institución (premios concedidos por autoridades locales –sanitarias o no- como por ejemplo un ayuntamiento, una cámara de comercio o una universidad), la participación de miembros del hospital en congresos médicos o la visita al hospital de personajes ilustres. Por tanto, la cultura institucional y el espíritu de pertenencia al hospital, ambos contruidos y fomentados por el departamento

de comunicación de la organización, son dos elementos que ayudan a que el empleado del hospital se sienta más motivado así como a mitigar ciertas insatisfacciones profesionales que sufren los miembros del hospital debido a la carga de trabajo a la que deben hacer frente.

En segundo lugar, otra ventaja de la transmisión de informaciones a nivel interno es la posibilidad de concienciar al personal médico y de enfermería, así como al resto de empleados del hospital, de la importancia que tiene la institución hospitalaria en la sociedad. Así, por ejemplo, los médicos franceses gozan de una imagen excelente: más del 80% de los franceses tiene una buena opinión de la manera en que los médicos ejercen su profesión.<sup>29</sup> Por otro lado, TNS Sofres también publicó un estudio en 2002 en el que se podía observar la buena imagen que los franceses tenían de los profesionales de la salud.<sup>30</sup> Por ello, la puesta en marcha de distintas acciones de comunicación interpersonal (reuniones, seminarios de formación, cursos) para recordar al personal médico y de enfermería cuál es la importancia social de su profesión, así como el reconocimiento social que se les atribuye, constituye una actividad de comunicación interpersonal que les ayuda a aumentar su nivel de motivación y a mantener una actitud positiva. En la cultura occidental, el papel del médico es crucial,<sup>31</sup> por ello es importante que el departamento de comunicación de un hospital realice todas las acciones de comunicación interpersonal teniendo en cuenta esta realidad, ya que la misma influye en la motivación de los miembros del hospital.

### **Estudio de los pacientes, de sus comportamientos y de sus expectativas**

El departamento de comunicación de un hospital tiene asignada una función muy interesante, y al mismo tiempo muy útil para los profesionales de la salud: el estudio del paciente. El comportamiento de cada paciente, sus

expectativas, sus peticiones, sus decepciones, así como su comportamiento estrictamente médico son algunos de los temas de estudio que permiten a un hospital conocer mejor a sus pacientes. La importancia de esta actividad reside en que el personal médico y de enfermería que conoce bien a sus pacientes antes de que estos lleguen a la consulta tiene una ventaja notable que le permite enfocar de forma más efectiva la relación que mantendrá con dichos pacientes y de este modo sentirse más cómodo y motivado.

El hospital utiliza distintas acciones de comunicación interpersonal que permiten a la institución conocer mejor a sus pacientes y de este modo lograr que los empleados del hospital estén más motivados. Entre dichas herramientas se pueden citar las encuestas, las entrevistas en profundidad o los *focus groups*. Sin embargo, la herramienta más importante es el *Custom Research Management* (CRM). El CRM es una herramienta global que a su vez se basa en distintos métodos de investigación, muchos de ellos pertenecientes al ámbito de la comunicación interpersonal, como por ejemplo las entrevistas o las encuestas. El CRM intenta obtener informaciones sobre los consumidores, las cuales permitan a la organización poner en práctica estrategias adaptadas a los clientes y de este modo crear con ellos relaciones duraderas.<sup>32</sup> De hecho, el verdadero objetivo del CRM es conocer bien a los consumidores para así crear verdaderas relaciones entre la organización y sus clientes.<sup>33</sup> Por tanto, el CRM es una herramienta de investigación que aporta al hospital mucha información sobre el paciente, la cual facilita al profesional de la salud las relaciones comunicativas interpersonales que debe mantener con éste. Esta ayuda no sólo se plasma en el hecho de que el personal médico, al conocer mejor al paciente, está más tranquilo, cómodo y motivado durante la consulta, sino que también facilita que entre el personal médico y el paciente se establezcan relaciones duraderas en el tiempo.

### **Atracción de colaboradores externos**

La comunicación interpersonal ayuda a la organización a motivar al personal médico y de enfermería, así como al resto de los empleados, a través del establecimiento de acuerdos con colaboradores externos al hospital, por ejemplo los laboratorios farmacéuticos, los inversores financieros o las universidades, con quienes ponen en funcionamiento distintos proyectos, como por ejemplo proyectos de investigación clínica, aplicación de nuevos equipos tecnológicos de diagnóstico o incluso organización de congresos profesionales. En la puesta en funcionamiento de dichos proyectos, la comunicación interpersonal tiene un rol fundamental ya que la consecución de estos acuerdos se basa, en gran parte, en técnicas de negociación interpersonal. Las colaboraciones externas hacen que el profesional de la salud adquiera más conocimientos sobre su ámbito de actividad y de este modo crezca desde un punto de vista profesional, lo cual mejora su estado de motivación.

En este campo de actividad, la comunicación interpersonal encuentra en el marketing hospitalario un aliado estratégico. La función del marketing hospitalario ha sido adoptada de forma decidida como un método que permite conocer mejor los mercados, atraer recursos suficientes y desarrollar servicios apropiados, entre otras tareas.<sup>34</sup> Es decir, la combinación de acciones de comunicación interpersonal con técnicas de marketing hospitalario facilita la consecución de acuerdos institucionales con colaboradores externos al hospital.

Respecto a las universidades, la mayoría de los hospitales tienen acuerdos con centros de formación, lo cual se explica por dos razones: por un lado, esto les permite estar en contacto con los estudiantes de las ciencias médicas y por tanto posibles futuros empleados del hospital; y por otro lado, esto facilita al personal médico de la institución el desarrollo de sus actividades docentes, lo cual es positivo para el profesional de



la salud y para el hospital en sí ya que la docencia ayuda al médico a desarrollar sus conocimientos profesionales. Esta situación hace que el personal médico del hospital crezca aún más profesionalmente, lo cual influye positivamente en su estado de motivación. Por otro lado, la relación con las universidades puede beneficiar al hospital de diversos modos. Las facultades de medicina y las de farmacia pueden encontrar tres campos de acción en la colaboración con los hospitales: proyectos internacionales, tecnología e investigación.<sup>35</sup> Estos tres campos de acción son beneficiosos para la universidad y para el hospital, es decir, para los empleados de las dos instituciones, a quienes estas colaboraciones les interesan, especialmente cuando dichos acuerdos son rentables desde un punto de vista profesional o económico.

### CONCLUSIONES

Con el objetivo de concluir esta reflexión, se pueden añadir dos últimas ideas. En primer lugar, la motivación de los empleados es un factor determinante en el entorno hospitalario, dado que el paciente está presente durante la consulta médica y las pruebas diagnósticas, lo que implica que el paciente percibe cuál es el estado de motivación del profesional de la salud a través de la actitud que éste demuestra hacia él. Y dicha actitud influye en el servicio global ofrecido por el hospital compuesto por elementos científicos (diagnóstico y tratamiento) y humanos (empatía, cercanía, trato humano). En segundo lugar, la comunicación interpersonal es una de las herramientas de comunicación interna más útiles en el promoción de la motivación de los empleados del hospital ya que es la que mejor fomenta las relaciones presenciales entre los empleados, algo que es muy necesario en el sector salud, donde se tratan temas muy especializados, con implicaciones personales muy importantes y todo ello en un contexto cambiante -tanto a nivel interno de la organización como externo-.

### REFERENCIAS

1. INSEE. Projection de population 2005-2050. Paris, INSEE. [Sitio internet] Disponible en: [www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref\\_id=projpop0550](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=projpop0550). Consulta: 21 de febrero de 2010.
2. Diario Médico. Los médicos agredidos recibirán apoyo en sus reclamaciones. Madrid, Diario Médico. [Sitio internet] Disponible en: [http://www.diariomedico.com/edicion/diario\\_medico/normativa/es/desarrollo/1185773.html](http://www.diariomedico.com/edicion/diario_medico/normativa/es/desarrollo/1185773.html). Consulta: 21 de febrero de 2010.
3. El País. Inglaterra ofrece la estabilidad que buscan los médicos españoles. Madrid, El País. [Sitio internet] Disponible en: [http://www.elpais.com/articulo/salud/Kidd/\\_Elizabeth/Inglaterra/ofrece/estabilidad/buscan/medicos/espanoles/elpsalpor/20030610elpepisa1\\_8/Tes](http://www.elpais.com/articulo/salud/Kidd/_Elizabeth/Inglaterra/ofrece/estabilidad/buscan/medicos/espanoles/elpsalpor/20030610elpepisa1_8/Tes). Consulta: 23 de febrero de 2010.
4. Les Échos. Le déficit 2008 de la Sécurité Sociale prévu à 8,9 milliards d'euros. París, Les échos. [Sitio internet] Disponible en: <http://www.lesechos.fr/info/sante/4741010.htm>. Consulta: 21 de febrero de 2010.
5. Merida J. Information management for health professions. 2nd ed. Albany: Delmar Thomson Learning; 2002.
6. El País. El hospital privado ya es un producto de masas. Madrid, El País. [Sitio internet] Disponible en: [http://www.elpais.com/articulo/sociedad/hospital/privado/producto/masas/elpepusoc/20080522elpepisc1\\_1/Tes](http://www.elpais.com/articulo/sociedad/hospital/privado/producto/masas/elpepusoc/20080522elpepisc1_1/Tes). Consulta: 23 de febrero de 2010.
7. Jakab M, Preker A, Harding A. Linking organizational structure to the external environment: experiences from hospital reform in transition economies. In: McKee M, Healy J, editores. Hospitals in a changing Europe. Buckingham; Philadelphia: Open University Press; 2002. p. 177-202.
8. Servaes J. Communication for development and social change. Los Ángeles: Sage Publications; 2008.
9. Petri H, Govern J. Motivation: theory, research, and applications. 5th ed. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning; 2004.
10. Martínez Sánchez F. La emoción. In: Palmero F, Martínez Sánchez F, coordinadores. Motivación y emoción. Madrid: Mac Graw-Hill; 2008. p. 27-68.
11. Keltner D, Gros J. Functional accounts of emotions.

- Cognition and Emotion 1999;13(5):467-480.
12. Leanza Y. Roles of community interpreters in pediatrics as seen by interpreters, physicians and researchers. In: Pöchhacker F, Shlesinger M, editores. *Healthcare interpreting: discourse and interaction*. Amsterdam; Philadelphia: John Benjamins Publishing Company; 2007. p. 11-34.
  13. Barret R. Libérer l'âme de l'entreprise. Bâtir une organisation visionnaire guidée par les valeurs. Bruxelles; Paris: De Boeck; 2003.
  14. Llanes Belett R. La motivación: una importante función de dirección. Lima: Ilustrados.com.; 2005.
  15. Wright K, Sparks L, O'hair D. *Health communication in the 21st century*. Malden: Blackwell Pub; 2008.
  16. Cornelissen J. *Corporate communication: a guide to theory and practice*. 2nd ed. Los Angeles: Sage Publications; 2008.
  17. Logan R. Health campaign research. In: Bucchi M, Trench B, editores. *Handbook of public communication of science and technology*. London; New York: Routledge; 2008. p. 77-92.
  18. Baker T, Rogers E, Sopory P. *Designing health communication campaigns: what works?* Newbury Park [etc.]: Sage Publications; 1992.
  19. Gobé M. *Branding emocional: el nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas*. Barcelona: Divine Egg Publicaciones; 2005.
  20. Martínez Solana Y. El periodista de salud del siglo XXI. In: De Quiroga S, coordinador. *Comunicar es salud*. Madrid: Prentice Hall. Financial Times; 2006. p. 99-112.
  21. Asociación de empresas consultoras en relaciones públicas y comunicación –ADECEC-. *40 éxitos en comunicación*. Madrid: Pearson; 2003.
  22. Guttman N. Ethics in health communication interventions. In: Thompson T, Dorsey A, Millar C, Parrott R, editores. *Handbook of health communication*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates; 2003. p. 651-679.
  23. Manias E, Williams A. Communication between patients with chronic kidney disease and nurses about managing pain in the acute hospital setting. *Journal of Chronic Illness and Healthcare in association with Journal of clinical nursing* 2007;16(11):358-367.
  24. Almenara Aloy J, Romeo Delgado M, Roca Pérez X. *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: Editorial UOC; 2005.
  25. Morel P. *La communication d'entreprise*. Paris: Vuibert; 2005.
  26. Beal J, Lestocart P. *Entre management et marketing: la communication interne*. Condé-sur-Noireau: Les édition Demos ; 2003.
  27. Scheepers R, Rose J. Organizational intranets: cultivating information technology for the people by the people. In: Dasgupta S, editor. *Managing internet and intranet technologies in organizations: challenges and opportunities*. Hershey, Pa. [etc.]: Idea Group Pub; 2001. p. 1-20.
  28. Costa J. *Imagen corporativa en el siglo XXI*. 1ª ed. Barcelona: La Crujía; 2001.
  29. Ipsos Public Affairs. *La bonne image des généralistes*. París, Ipsos Public Affairs. [Sitio internet] Disponible en: <http://www.ipsos.fr/CanalIpsos/articles/2081.asp>. Consulta: 25 de febrero de 2010.
  30. Tns Sofres. *Les Français, leurs médecins et leur système de santé*. París, Tns Sofres. [Sitio internet] Disponible en: [http://www.tns-sofres.com/etudes/sante/120302\\_medec.htm](http://www.tns-sofres.com/etudes/sante/120302_medec.htm). Consulta: 23 de febrero de 2010.
  31. Gwyn R. *Communicating health and illness*. 1st ed. London: Sage; 2002.
  32. Raisinghani M. CRM systems in German hospitals: illustrations of issues & trends. *Journal of Cases on Information Technology* 2005;7(4):1-26.
  33. Al-Shammari M. Implementing knowledge-enabled CRM strategy in a large company: a case study from a developing country. In: Jennex ME, editor. *Journal case studies in knowledge management*. Hershey, PA: Idea Group Publishing; 2005. p. 249-278.
  34. White K. Hospital marketing orientation and managed care processes: are they coordinated? *Journal of healthcare management* 2001;46(5):327-336.
  35. Finance J. *La place de l'université dans l'hôpital*. Coloquio celebrado el 8 y 9 de marzo de 2007 en la Universidad París-Descartes. [Sitio internet] Disponible en: [http://www.cpu.fr/uploads/tx\\_publications/Place\\_Universite\\_Hopital.pdf](http://www.cpu.fr/uploads/tx_publications/Place_Universite_Hopital.pdf). Consulta: 14 de marzo de 2010.