



SECCIÓN ARTÍCULOS DE REVISIÓN DE TEMA
REVISTA UNIVERSIDAD Y SALUD
Año 11 Vol. 1 Nº 13 – 2011 (Págs. 79-86)

EL CARÁCTER ESTRATÉGICO DE LA PROYECCIÓN EXTERNA DE LA MARCA HOSPITALARIA: EL CASO DE MAYO CLINIC

Pablo Medina Aguerrebere¹

Fecha de recepción: Mayo 02 - 2011

Fecha de aceptación: Octubre 18 - 2012

RESUMEN

En los hospitales, la gestión profesional de la comunicación no está muy implantada. Sin embargo, los hospitales disponen de distintas herramientas de comunicación interpersonal, interna, institucional y de marketing que se adaptan a sus necesidades. La gestión profesional de este ámbito aporta distintos beneficios a las instituciones hospitalarias, pero, para ello, es necesario que las iniciativas de comunicación se orienten a la construcción de una marca hospitalaria sólida, cuya proyección externa le permita a la organización establecer relaciones satisfactorias con cada uno de sus grupos de interés y obtener así distintos beneficios comunicativos y organizacionales.

Palabras clave: Hospital, comunicación institucional, valor de marca, difusión de marca

ABSTRACT

In hospitals, professional management of communication is not really established. However, hospitals have different tools of communication such as interpersonal, internal, corporate and marketing communication, which adjust to their needs. The professional management of this area brings several benefits to hospitals, but to do this, it is necessary that communication initiatives are geared to the construction of a strong hospital brand, whose external projection will allow the organization to establish good relations with each of its stakeholders and get different communicative and organizational benefits.

Key words: Hospital, corporate communication, brand value, brand diffusion

¹ Doctorado en Comunicación. Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas - Universidad de Navarra, 2011. Colaborador de la Facultad de Comunicación - Universidad de Navarra. e-mail: pamedina@unav.es

INTRODUCCIÓN

El interés generado por la salud, las connotaciones de dicho concepto y la evolución del sector sanitario han llevado a los hospitales a fomentar sus actividades de comunicación, ya sean interpersonales, internas, institucionales o de marketing. Todas las acciones de comunicación desarrolladas por el hospital tienen como objetivo final la construcción y la difusión externa de una marca hospitalaria única que permita a dicha institución el establecimiento de relaciones sólidas y duraderas con sus distintos grupos de interés. Aunque la construcción de marca no resulta fácil debido a las implicaciones éticas y emocionales del sector hospitalario, al marcado carácter social de los hospitales y a la estructura organizativa de los mismos; los hospitales necesitan apostar por la creación de marca y por su proyección a nivel externo como método para obtener distintos beneficios organizacionales. Para comprender la importancia estratégica de la proyección externa de la marca hospitalaria, este artículo analiza, en primer lugar, el ámbito de la comunicación hospitalaria y sus tres actividades principales (comunicación interna, institucional y de marketing); en segundo lugar, se centra en la marca del hospital y en los distintos modelos de marca existentes en el entorno hospitalario; y, en tercer lugar, antes de la conclusión, analiza el caso de *Mayo Clinic* y de los distintos beneficios organizacionales y comunicativos que esta institución estadounidense obtiene gracias a la proyección externa de su marca.

La comunicación en las instituciones hospitalarias

La Organización Mundial de la Salud¹ define la salud como “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”. La salud, además, constituye un derecho del ciudadano, como lo demuestra el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de

la Organización de las Naciones Unidas (1976),² el cual, en su artículo doce, apartado primero, subraya que “los Estados Partes en el presente Pacto reconocen el derecho de toda persona al disfrute del más alto nivel posible de salud física y mental”.

En este contexto en el que la salud adquiere una importancia estratégica, diversos actores organizacionales no pertenecientes al sector sanitario han apostado por la utilización del concepto de salud en sus discursos comunicativos, como por ejemplo las empresas del sector alimenticio, turístico o tecnológico. Sin embargo, dichas organizaciones no disponen de la misma autoridad científica que los actores organizativos del sector sanitario. La divulgación de conocimientos científicos implica la consideración del lenguaje utilizado, del contenido informativo, y de la credibilidad.³ Así, teniendo en cuenta las implicaciones vitales de la salud, la credibilidad comunicativa se convierte en una característica esencial; de ahí que las empresas que conforman el sector sanitario (laboratorios farmacéuticos, compañías de seguros, autoridades sanitarias, asociaciones de pacientes y hospitales, principalmente) apuesten por la comunicación como herramienta de diferenciación estratégica, ya que la credibilidad de la que disponen les facilita la difusión de conocimientos científicos a nivel externo. Se trata de una oportunidad organizacional muy interesante ya que la comunicación de salud es un fenómeno vital que se relaciona directamente con las experiencias humanas.⁴

Entre todos los actores organizacionales citados, el hospital es uno de los más interesantes desde un punto de vista comunicativo ya que se trata de una institución con escasa tradición comunicativa que, en estos últimos años, ha comenzado a desarrollar de forma profesional distintas iniciativas comunicativas (creación de departamentos de comunicación, contratación de empleados con formación en comunicación

institucional, otorgamiento a los directores de comunicación de un rango directivo, etc.). Las acciones de comunicación del hospital se dividen en tres grupos: a) comunicación interna e interpersonal, b) comunicación institucional y c) comunicación de marketing.

La comunicación interpersonal es la actividad de comunicación más común en el sector hospitalario. Por un lado, la comunicación interpersonal influye directamente en la generación de motivación en las personas que participan en el proceso comunicativo;⁵ y por otro, el tipo de comunicación que mantienen los médicos y los pacientes puede influir en los resultados de salud obtenidos por el paciente, así como en la creación de distintos problemas como por ejemplo la aparición de errores médicos.⁶ La importancia de la comunicación interpersonal queda justificada por los distintos momentos en los que ésta ayuda a la organización a mejorar su funcionamiento, como por ejemplo las interacciones entre la institución y el personal hospitalario, las negociaciones con los sindicatos o las entrevistas con los medios de comunicación.⁷ Respecto a la comunicación interna, el hospital dispone de distintas herramientas como la revista corporativa, los dípticos, la cartelería y la intranet, entre otras. La intranet es una herramienta muy práctica en el entorno hospitalario ya que ayuda a todos los empleados a establecer relaciones comunicativas con sus compañeros de trabajo así como a gestionar mejor el conocimiento existente dentro de la organización.

Respecto a la comunicación institucional, ésta se basa más en los valores de la empresa que en los valores de los productos,⁸ y se orienta al establecimiento de relaciones duraderas y satisfactorias entre el hospital y sus distintos grupos de interés (pacientes, familiares del paciente, asociaciones de pacientes, autoridades sanitarias, medios de comunicación, etc.). La comunicación institucional del hospital fomenta

la formación del paciente en los hábitos de vida saludables ya que, por un lado, la difusión de información de calidad supone una ventaja competitiva para los hospitales;⁹ y por otro, porque la formación del paciente en los hábitos de vida saludables es una de las formas más usadas por las instituciones sanitarias para establecer relaciones con la comunidad.¹⁰

En lo que se refiere a las acciones de marketing hospitalario, éstas están mejor implantadas en el sector hospitalario privado que en el público. Un hospital realiza labores de marketing para lograr los siguientes objetivos: a) construir reconocimiento, b) mejorar la visibilidad de la imagen, c) aumentar la penetración de mercado, d) constituirse en recurso informativo, e) influir en la toma de decisiones del paciente, f) desarrollar un posicionamiento competitivo, g) crear una fuerza de ventas interna y h) atraer a empleados a la organización.¹¹ Las connotaciones comerciales del marketing dificultan la implantación de esta actividad en las organizaciones hospitalarias, por eso, dichas instituciones apuestan por un enfoque de marketing relacional basado en el aprendizaje del paciente.

Este enfoque se plasma especialmente en la utilización de internet, cuyo poder como método educativo es muy importante;¹² lo cual, da lugar a la creación de distintas herramientas como foros, *blogs*, consultorios *online*, *newsletters*, y páginas web cuyo objetivo es dar a conocer los servicios de salud que ofrece el hospital así como fomentar el interés de la población por los temas de salud. Resulta interesante la introducción del teléfono móvil en el ámbito del marketing hospitalario, ya que se trata de un medio que complementa y refuerza a otros soportes de comunicación como por ejemplo la página web.¹³ La aplicación de las nuevas tecnologías de la comunicación al ámbito educativo puede ayudar a que la enseñanza sea más rica y estimulante, y a que ésta se oriente más hacia la creatividad.¹⁴

Las acciones de comunicación interna, interpersonal, institucional y de marketing se orientan a la construcción de una marca hospitalaria sólida que permita a la organización establecer relaciones satisfactorias con sus distintos grupos de interés. Para crear dichas relaciones, es necesario considerar el valor emocional de la comunicación ya que la relación del consumidor con las marcas se guía, en muchas ocasiones, por criterios emocionales. Así, el consumidor siente afecto, indiferencia, repulsión o antipatía hacia las marcas.¹⁵ Además del valor emocional, la organización hospitalaria también tiene que incorporar a su comunicación de marca el valor de la cultura. De hecho, en el ámbito de la comunicación, la capacidad interpretativa del receptor está influenciada por su experiencia acumulada y por el ámbito cultural en el que vive.¹⁶

La marca hospitalaria: concepto y modelos de aplicación

La marca constituye una herramienta defensiva puesto que ayuda a la organización a diferenciarse del resto.¹⁷ En el sector hospitalario, caracterizado por el crecimiento de la sanidad privada, esta diferenciación es cada vez más importante. La idea que está presente en la mayor parte de las definiciones académicas del concepto de marca es que las marcas ayudan a crear imágenes en la mente del consumidor.¹⁸ Dado que el hospital es una institución que tiene un marcado carácter social, la gestión de dichas imágenes adquiere una importancia esencial a la hora de que los distintos grupos de interés con los que interactúa el hospital perciban de la misma forma a la institución y de este modo colaboren en la creación y difusión de una marca hospitalaria con valor añadido. La marca constituye un elemento estratégico clave para el hospital. De hecho, independientemente de sus objetivos de comunicación, el éxito de las campañas de comunicación sanitaria reside en el prestigio de la organización anunciante así como en su capacidad para crear relaciones con el público.¹⁹

Los hospitales son instituciones complejas desde un punto de vista organizativo, ya que, en muchas ocasiones, dependen de otros organismos como por ejemplo las universidades o las compañías de seguros; y porque están jerarquizadas y estructuradas en distintos departamentos, los cuales, en algunas ocasiones, funcionan de modo autónomo y disponen de sus propias marcas. Esto supone que la institución hospitalaria, además de estar formada por distintas marcas (departamentos y unidades del hospital), se relaciona con varias marcas organizativas (universidades, compañías de seguros, autoridades sanitarias, etc.). En este contexto de *multimarca*, el *naming* (creación de nombres comerciales para productos o departamentos de la organización) adquiere un gran valor estratégico. El nombre de marca expresa la esencia de la misma,²⁰ y supone un riesgo ya que un producto puede fracasar únicamente debido a una mala acción de marca.²¹

Las implicaciones de la marca hospitalaria obligan a los responsables de comunicación del hospital a reflexionar sobre la importancia estratégica de este tema. Para ello, resulta interesante conocer los modelos de marca existentes en un hospital: a) modelo monolítico, b) modelo de apoyo y c) modelo híbrido.²² En el modelo monolítico, la marca global del hospital adquiere una importancia primordial, lo que implica que el resto de marcas que se relacionan con el mismo (departamentos médicos, universidades adheridas, etc.) pasan a un segundo plano. Este modelo hace que el ciudadano conozca mejor al hospital y, de este modo, decida libremente si desea acudir, o no, al mismo para recibir un tratamiento médico. Este valor de libertad es importante ya que en la actualidad el menor peso otorgado a la esfera social y la mayor importancia atribuida a los valores individualistas han hecho que la libertad individual se convierta en el valor social más importante.²³ El valor de la libertad se asocia con el modelo monolítico, pero éste se basa también

en el respeto de la ética. De hecho, la ética, la cultura organizacional y la gestión de la calidad son los principales instrumentos de coherencia corporativa de una institución.²⁴

Respecto al modelo de apoyo, éste consiste en que las marcas de las distintas organizaciones adheridas al hospital así como aquéllas que forman parte del mismo son más importantes que la marca global del hospital. Este modelo permite establecer relaciones más personales con los distintos grupos de interés del hospital, lo cual es positivo en el contexto actual. Así, la comprensión de las necesidades y deseos del consumidor y la creación de productos que le satisfagan está en la base del marketing exitoso.²⁵ Es decir, este modelo de marca potencia el valor de la cercanía en la relación de marketing. En la actualidad, esto es muy importante debido a que, frente a lo abstracto y global, la gente reivindica lo concreto y cercano para así poder construir su identidad.²⁶ En este modelo, también se potencia el valor de la investigación en marketing. La investigación es una acción determinante en el mundo del marketing ya que, entre otros aspectos, ayuda a identificar las necesidades de los consumidores y provee información para diseñar nuevos productos y estrategias de marketing.²⁷

Por último, el tercer modelo de marca hospitalaria es el modelo híbrido, en el que la marca del hospital y las marcas de las distintas organizaciones adheridas al mismo tienen una importancia similar. Este “equilibrio de marcas” supone un desafío para la organización hospitalaria, de ahí la necesidad de que dicha institución base su discurso comunicativo en un valor que constituya un nexo entre las distintas marcas. Teniendo en cuenta la evolución del mercado sanitario y del marketing, uno de los valores más recomendables es el valor emocional de la marca. Es decir, el significado emocional de la marca necesita evolucionar de lo impuesto a lo personal, y la expresión gráfica

de la marca necesita progresar del impacto al contacto.²⁸ El recurso a un valor emocional que busque la creación de una relación íntima y satisfactoria entre la marca y el paciente puede aportar distintos beneficios a la organización hospitalaria.

Cada hospital elige su modelo de marca en función de su estructura organizativa y de su política global de comunicación. Esta elección tiene tres implicaciones estratégicas principales. En primer lugar, una de las funciones principales de la imagen de marca es crear lealtad en el empleado del hospital; y dicha lealtad está influenciada por el valor (precio y calidad), la imagen de marca (personalidad y reputación), la conveniencia, la satisfacción, el servicio y la garantía.²⁹ En segundo lugar, la relación que un hospital construye con sus distintos grupos de interés tiene una gran importancia; y dicha relación necesita centrarse en la habilidad de la organización para definir y comunicar los aspectos más relevantes de la marca.³⁰ Y en tercer lugar, la imagen de marca influye de manera positiva en el funcionamiento del hospital. Así, el mayor reconocimiento de marca mejora el futuro flujo de caja (beneficios económicos) de la institución gracias a las asociaciones de marca.³¹ Además, las decisiones sobre marca deben tomar en consideración al paciente, el cual es el principal constructor y difusor de las marcas hospitalarias. En otras palabras, el receptor de la comunicación ha dejado de ser un sujeto pasivo para convertirse en un sujeto activo que participa en la comunicación y la retroalimentación.³²

Beneficios de la proyección externa de la marca: el caso de Mayo Clinic

La *Mayo Clinic* es una entidad sin ánimo de lucro que fue creada en 1889 en Rochester (Estados Unidos). En 2008, contaba con 57.000 empleados y con multitud de organizaciones que actúan en los ámbitos de la enseñanza (*Mayo Medical School, Mayo Clinic College of Medicine,*

etc.), la asistencia médica (hospitales generales en Rochester, Arizona y Florida así como 60 policlínicas en distintas ciudades del país), la investigación (*Mayo Alzheimer's Disease Research Center*, *Mayo Proteomics Research Center*, etc.), la actividad académica (publicaciones científicas de los empleados) y la actividad institucional (*Mayo Clinic Health Policy Center*, *Mayo Clinic Health Forum*, etc.).³³ La pluralidad de marcas existentes en *Mayo Clinic* ha hecho que los responsables de comunicación de esta institución apuesten por la instauración de un modelo de marca monolítico que aporta cinco beneficios principales a la institución, en función de los *stakeholders* externos concernidos.

En primer lugar, ante el paciente y los familiares del paciente, la marca *Mayo Clinic* ayuda a la institución a ser percibida como una organización comprometida con la educación del ciudadano en los hábitos de vida saludables. Para ello, basa su estrategia en el rol de las nuevas tecnologías como herramientas pedagógicas. Esta realidad se plasma en la difusión de información de salud con carácter pedagógico a través de distintas herramientas como los libros, dípticos, *blogs*, *podcasts*, página en *Facebook*, canal en *Youtube*, o el teléfono móvil.

En segundo lugar, en lo que se refiere a los accionistas del hospital y a los proveedores del mismo, la marca resulta útil en el sentido de que influye positivamente en el proceso de decisión que realiza el paciente cuando decide a qué centro médico desea acudir; lo cual, se plasma en que el hospital atrae a más pacientes y, de este modo, aumenta sus beneficios económicos. Dichos beneficios repercuten de manera positiva en los accionistas y en los proveedores. Las dos principales herramientas de comunicación de marca que utiliza *Mayo Clinic* para influir en el proceso de decisión del paciente son, por un lado, la difusión, a través de su página web, de información detallada y visual sobre los tratamientos médicos aplicados en la institución;

y, por otro, el envío de una *e-newsletter* al paciente con información científica y corporativa.

En tercer lugar, ante los medios de comunicación, la marca *Mayo Clinic* le aporta a la institución la credibilidad necesaria para constituirse como un organismo de referencia en la difusión de contenidos de salud. La principal herramienta en este ámbito es el envío de notas de prensa a los distintos medios de comunicación estadounidenses y de otros países. A modo ilustrativo, se puede indicar que de abril de 2009 a marzo de 2010, *Mayo Clinic* envió un total de 241 notas de prensa que fueron publicadas en los distintos medios de comunicación nacionales e internacionales.

En cuarto lugar, en lo que concierne a las autoridades sanitarias y al gobierno local, la marca *Mayo Clinic* tiene un valor estratégico ya que ayuda a la organización a establecer y a mantener relaciones sólidas y duraderas con dichas autoridades gracias a la difusión de información corporativa con valor añadido. En esta línea, la iniciativa más interesante es el *Mayo Clinic Health Policy Center*, una organización cuya ambición es tener un papel de liderazgo en las distintas reformas del sistema de salud que emprenden las diferentes autoridades regionales o nacionales. De este modo, *Mayo Clinic* colabora de forma activa en la mejora global del servicio de salud que Estados Unidos ofrece a sus ciudadanos.

En quinto lugar, en lo que respecta a la sociedad en su conjunto, la marca aporta a *Mayo Clinic* la revalorización de su autoridad institucional como actor sanitario de referencia. Para ello, la institución crea distintos eventos que transmiten cercanía de marca al ciudadano, y que logran crear una conexión emocional con el mismo. En este contexto, destacan varias iniciativas como por ejemplo los centros de educación al paciente, las conferencias de salud para la población, la creación de equipos

de voluntarios para acompañar y guiar a los pacientes hospitalizados o el *Mayo Clinic Center for Humanities in Medicine*, cuyo objetivo es la promoción en el entorno hospitalario de la cultura, la historia, el arte y la ética.

CONCLUSIONES

Esta reflexión puede concluirse con dos últimas ideas. En primer lugar, la gestión de la marca en los hospitales tiene un gran valor estratégico para la institución, ya que aporta distintos beneficios intangibles (reconocimiento, notoriedad, prestigio, etc.) y tangibles (atracción de nuevos pacientes, acuerdos con proveedores y con otros hospitales, etc.); lo cual, justifica la necesidad de que las instituciones hospitalarias dispongan de profesionales de la comunicación institucional capaces de gestionar la marca de forma eficaz.

Y en segundo lugar, la *externalización* de la marca hospitalaria se centra cada vez más en las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, ya que éstas permiten que los distintos grupos de interés del hospital tengan experiencias de marca participativas, pedagógicas y satisfactorias; lo cual, permite el establecimiento de una conexión emocional y duradera entre el hospital y sus *stakeholders*.

REFERENCIAS

1. Organización Mundial de la Salud. Constitución de la Organización Mundial de la Salud. Nueva York: Organización Mundial de la Salud; 1948.
2. Organización de las Naciones Unidas. Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Nueva York: 1976.
3. Martínez Solana Y. El periodista de salud del siglo XXI. In: De Quiroga S, editor. *Comunicar es salud*. Madrid: Prentice Hall, Financial Times; 2006. p. 99-112.
4. Brashers D, Babrow A. Theorizing health communication. *Communication Studies* 1996; 47: 243-251.
5. Duterme C. La communication interne en entreprise: l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations. Bruxelles: De Boeck Université; 2007.
6. Wright K, Sparks L, O'Hair D. *Health communication in the 21st century*. Malden: Blackwell Pub; 2008.
7. Parsons P. *Beyond persuasion: the healthcare manager's guide to strategic communication*. Chicago: Health Administration Press; 2001.
8. Morel P. *La communication d'entreprise*. Paris: Vuibert; 2005.
9. Merida J. *Information gestion for health professions*. 2nd Ed. Albany: Delmar Thomson Learning; 2002.
10. Parsons, *Op Cit*.
11. Richard T, Calhoun M. *Marketing matters. A guide for healthcare executives*. Chicago: Health Administration Press; 2007.
12. Sierra Caballero F. *Comunicación, educación y desarrollo: apuntes para una historia de la comunicación educativa*. Sevilla: Comunicación Social; 2002.
13. Reuther P. Mobile search work for the mobile ecosystem: implications for operators, portals, advertisers, and brands. *International Journal of Mobile Marketing* 2008; 3(2): 25-33.
14. Sierra Caballero F. *Comunicación educativa y economía política: apuntes sobre políticas culturales e innovación tecnológica*. *Ambitos: Revista Internacional de Comunicación* 1999; 2: 87-108.
15. Segarra T. *Desde el otro lado del escaparate*. Madrid: Espasa Calpe; 2009.
16. Rey J. Forma, discurso e ideología en el discurso publicitario. *Ambitos: Revista Internacional de Comunicación* 2008; 17: 323-341.
17. Roberts K. *Lovemarks: el futuro más allá de las marcas*. Trad. María Isabel Merino. Barcelona: Urano, Saatchi&Saatchi; 2005.
18. Van Riel C, Fombrun C. *Essentials of corporate communication: implementing practices for effective reputation gestion*. Abingdon, Oxon: Routledge; 2007.
19. Backer TE, Rogers EM. *Organizational aspects of health communication campaigns, what works?*. London: Sage; 1993.
20. Randall G. *Branding: a practical guide to planning your strategy*. 2nd Ed. London: Kogan Page; 2000.
21. Haig M. *Brand failures: the truth about the 100 biggest branding mistakes of all time*. London: Kogan Page; 2005.
22. Buckley P. *The complete guide to hospital*

- marketing. Marblehead: HCProInc; 2007.
23. Sánchez Pardo L, Megías Quirós I, Rodríguez San Julián E. Jóvenes y publicidad: valores en la comunicación publicitaria para jóvenes. Madrid: Fundación de Ayuda contra la Drogadicción, INJUVE; 2004.
 24. Costa J. Imagen corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires: La Crujía; 2001.
 25. Keller KL. Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity. UpperSaddleRiver, New Jersey: Prentice Hall; 1998.
 26. Bermejo Berros J. Publicidad y cambio social: contribuciones históricas y perspectivas de futuro. Sevilla: Comunicación Social; 2005.
 27. Arens WF, Schaefer DH. Essentials of contemporary advertising. Boston: McGraw-Hill Irwin; 2007.
 28. Gobé M. Emotional branding: the new paradigm for connecting brands to people. New York: Allworth Press; 2001.
 29. Marconi J. The brand marketing book: creating, managing and extending the value of your brand. Lincolnwood, Illinois: NTC Business Books; 2000.
 30. Myers J. Reconnecting with customers: building brands and profits in the relationship age. Encino, California: Spurge Ink; 1998.
 31. Krasnikov A, Mishra S, Orozco D. Evaluating the financial impact of branding using trademarks: a framework and empirical evidence. *Journal of Marketing* 2009; 73(6): 154-166.
 32. García C. El libro de Bob. Madrid: Bob; 2007.
 33. Página web oficial de *Mayo Clinic* consultada el 2 de abril de 2011: <http://www.mayoclinic.com>.