

La responsabilidad social corporativa en hospitales: un nuevo desafío para la comunicación institucional

Social corporative responsibility in hospital care: new challenges for institutional communication

Pablo Medina-Aguerreberre^{*1}

¹ Universidad de Neuchâtel (Suiza)

Fecha de recepción: 20/01/2012 – Fecha de aceptación: 0305/2012

Resumen

El desarrollo de la comunicación institucional en los hospitales se caracteriza, por un lado, por el carácter reciente de esta profesión, y por otro, por el recurso a la identidad, misión, valores, cultura e imagen como elementos corporativos estratégicos. Además, algunos hospitales han incorporado la responsabilidad social corporativa (RSC) como parte integrante de la comunicación institucional. Este artículo tiene como objetivo reflexionar sobre el impacto de la RSC en el ámbito hospitalario. El contexto hospitalario y las connotaciones emocionales del tratamiento médico hacen necesario que el concepto de RSC priorice la mejora del servicio de base ofrecido al ciudadano (asistencia médica, investigación científica y docencia) sobre aquellas iniciativas socialmente responsables tan comunes en otros sectores de actividad (mecenazgo, políticas medioambientales, etc.). La justificación de este enfoque reside en que los hospitales son, en su esencia, empresas socialmente responsables, de ahí el interés en que su RSC sea distinta de la de otras organizaciones.

Palabras clave: Hospital; comunicación institucional; responsabilidad social corporativa; grupos de interés; comunicación interpersonal.

Abstract

Abstract: The development of corporate communication in hospitals is characterized by, on the one hand, the recent nature of this profession, and on the other hand, the use of identity, mission, values, culture and image as strategic corporate elements. In addition, some hospitals have incorporated corporate social responsibility (CSR) as part of corporate communication. This paper aims to reflect on impact of CSR in hospital field. The hospital context and the emotional connotations of medical treatment make it necessary that the concept of CSR prioritizes the improvement of basic service offered to the citizen (health care, scientific research and teaching) on those socially responsible initiatives so common in other professional sectors (sponsoring, environmental policies, etc.). The reason of this approach is that hospitals are, in essence, socially responsible companies; hence the interest in what hospital CSR should be different from CSR of other organizations.

Key words: hospital; corporate communication; corporate social responsibility; stakeholders; interpersonal communication.

* Correspondencia: pablomedina@hotmail.fr

Introducción

A pesar de la escasa tradición comunicativa de los hospitales, en estos últimos años, estas instituciones han apostado cada vez más por el desarrollo de una política de comunicación institucional que aporte a la organización una diferenciación estratégica. Como parte integrante de esta política, algunos hospitales se han fijado en la responsabilidad social corporativa (RSC) como agente comunicativo capaz de determinar las percepciones que sobre el hospital tienen sus distintos stakeholders, especialmente los empleados del hospital, los pacientes y los medios de comunicación. Sin embargo, el concepto genérico de RSC presente en varios sectores profesionales necesita adaptarse mejor al ámbito hospitalario. El objetivo principal de este artículo es analizar el impacto de la RSC en las estrategias de comunicación institucional de los hospitales. Para comprender el desafío comunicativo que la RSC supone para dichas organizaciones, este artículo analiza, en primer lugar, el desarrollo de la política de comunicación institucional en los hospitales; en segundo lugar, el impacto de la RSC como herramienta de comunicación institucional en el ámbito hospitalario; y en tercer lugar, antes de las conclusiones, la propuesta de un nuevo concepto de responsabilidad social corporativa aplicado al ámbito de las instituciones hospitalarias.

2. La comunicación institucional en hospitales

Aunque muchas personas, especialmente los profesionales médicos, no comprenden por qué un hospital apuesta por el desarrollo de la comunicación (Wright, Sparks & O'Hair, 2008), cada vez más instituciones hospitalarias se interesan por este tema dadas las connotaciones vitales y sociales del servicio médico ofrecido al paciente así como la importancia de divulgar los conceptos científicos de un modo preciso. Para los profesionales de la salud es importante disponer de buenas habilidades de comunicación ya que, según Berry (2007), la comunicación inefectiva puede provocar resultados negativos, como por ejemplo que el paciente no se comprometa con el servicio de salud, rechace seguir el tratamiento recomendado y los regímenes establecidos o no soporte su propia enfermedad o la de otros pacientes. Además la comunicación permite construir la confianza entre el personal médico y el paciente, lo cual es clave ya que el tipo de interacción que ambos mantienen está determinada directamente por la confianza que ambos se manifiestan (Ouschan, Seeney & Johnson, 2006). Por otro lado, todas las consultas médicas tienen un componente emocional que no está presente en otras transacciones comerciales (Thomas, 2005), de ahí la importancia de que el personal médico

responda de modo satisfactorio a las expectativas médicas y emocionales del paciente, y para ello, el uso de la comunicación es fundamental.

En este contexto, los hospitales apuestan por la gestión profesional de la comunicación institucional, es decir, por el desarrollo de los siguientes elementos corporativos: 1) identidad y valores, 2) misión, 3) visión, 4) cultura, e 5) imagen. Respecto a la identidad corporativa, ésta está relacionada con la imagen de una empresa (Costa, 2001) y con la visión corporativa de la misma (Van Riel & Fombrun, 2007) y se puede definir como “un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones” (Costa, 2001: 218). Por su parte, los valores corporativos son aquéllos que son compartidos por los empleados de una organización, que construyen confianza y que crean una comunidad (Barret, 2003). Además de la identidad y los valores, los hospitales también definen de modo preciso la misión, la cual ayuda a dichas instituciones a la hora de diseñar las acciones de comunicación institucional. Según Parsons (2001), esta ayuda se plasma en tres aspectos: a) mejora el conocimiento sobre el público, b) indica las prioridades de la organización y c) señala el tono de las comunicaciones.

El tercer elemento corporativo es la visión. La visión representa “un nivel de motivación más profundo que una 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). En ambos casos, la misión y la visión ayudan al hospital a fijar de modo claro sus objetivos comunicativos para el corto, medio y largo plazo. Respecto al cuarto elemento corporativo citado, la cultura, se trata del conjunto de formas de trabajar y de ser del empleado que ayudan a la institución hospitalaria a difundir su identidad y sus valores corporativos. En otras palabras, la cultura corporativa está formada por creencias que ayudan al empleado a elaborar un modelo mental que determina su percepción del mundo (Barret, 2003). Por último, en lo que se refiera a la imagen corporativa del hospital, se trata de un aspecto determinante en el sentido de que influye en la decisión de los pacientes de acudir o no a dicho centro hospitalario, de ahí la importancia de que estas organizaciones gestionen este aspecto, el cual se compone de varios elementos. Según Van Riel (1998: 95), “las impresiones personales, la comunicación interpersonal y la comunicación de los medios de comunicación se combinan para producir una mezcla de impresiones reales y paralelas cuya totalidad forma la imagen”.

3. La RSC como herramienta de comunicación institucional

Los hospitales, al igual que el resto de organizaciones, emprenden distintas acciones de comunicación institucional, como por ejemplo las relaciones con los medios de comunicación (notas de prensa, ruedas de prensa, etc.), la celebración de eventos (conferencias, charlas, etc.) e incluso el lanzamiento de campañas de marketing (campañas para dar a conocer un tratamiento médico, para contratar profesionales de la salud, etc.). Entre las distintas opciones que ofrece la comunicación institucional, algunos hospitales han recurrido a la responsabilidad social corporativa como estrategia de comunicación que les permita difundir a todos sus grupos de interés el compromiso que tiene la organización con sus empleados, su ciudad o región de referencia, así como con el medio ambiente. La responsabilidad social corporativa (RSC) se puede definir como “el comportamiento que debe adoptar una empresa ante sus grupos de interés y la sociedad en su conjunto, lo que la obliga a cumplir determinados compromisos” (Marín Calahorro, 2008: 9). En otras palabras, la RSC hace referencia a todas aquellas acciones que emprende un hospital que desea ser percibido como una organización responsable.

La preocupación de los hospitales por gestionar su imagen de marca así como las distintas percepciones que los diferentes *stakeholders* tienen sobre el hospital ha llevado a estas instituciones a interesarse por la RSC. Además, este interés también está justificado por la proyección social de la que gozan estas organizaciones. Dicha proyección constituye, a la vez, una oportunidad estratégica y un riesgo; de ahí la necesidad de que los hospitales diseñen estrategias de responsabilidad social que les permitan gestionar de modo eficaz esta proyección social. “Las políticas de responsabilidad corporativa representan un conjunto de valores sociales y corporativos (basados en el apoyo a la solidaridad y a la comunidad) que el individuo puede desear incorporar a su modelo mental cuando analiza su percepción sobre la organización y su valor estimado” (Simón & Martínez, 2002: 5). A modo de ejemplo, se puede citar el caso del Hospital General Universitari (Valencia),¹ que realiza, dentro del marco de su política de RSC, acuerdos de colaboración con ayuntamientos, organiza clubes de pacientes y fomenta el voluntariado; y el caso de los hospitales del Grupo Sanitas,² el cual desarrolla páginas web y publica estudios e informes que ayudan a los pacientes a formarse en temas médicos. Estas acciones ayudan a ambos hospitales a proyectar su imagen de marca en su sociedad de referencia, aportando un valor añadido a sus *stakeholders*, especialmente a sus pacientes. Este

¹ Ver: <http://chguv.san.gva.es/Inicio/Conocenos/Paginas/ResponsabilidadSocialyCivil.aspx>.

² Ver: http://www.sanitas.es/grupo/sanitas/responsabilidad_social_corporativa.

tipo de acciones son interesantes para todos los hospitales, pero es necesario que éstos establezcan siempre una coherencia entre dichas acciones y su política global de comunicación, ya que de lo contrario estas acciones pueden ser malinterpretadas, e incluso pueden restar credibilidad al hospital, de ahí la importancia de fijar una estrategia de RSC coherente con las demás estrategias organizacionales del hospital.

Cuanto más responsable es una organización, mejor es percibida por su población de referencia (Fombrun, 1996), lo cual destaca el rol de la RSC como agente determinante de las percepciones que sobre el hospital tienen sus diferentes grupos de interés, especialmente los empleados del hospital, los pacientes y los medios de comunicación. Para intentar gestionar las percepciones de los *stakeholders* del hospital, la RSC ofrece a estas organizaciones una variedad de acciones posibles. “Las tácticas más importantes para expresar y demostrar la responsabilidad social corporativa incluyen las declaraciones de la misión y de los valores, los discursos, la publicidad y la filantropía; es decir, la contribución a la enseñanza, la sanidad, la asistencia y las artes” (Cutlip, Center & Broom, 2001: 561). A pesar de esta variedad de iniciativas sociales, es fundamental que el hospital comprenda que la RSC sólo es efectiva cuando ayuda a difundir a nivel externo los aspectos institucionales que distinguen a dicho hospital del resto de organizaciones hospitalarias. En esta línea, se pueden destacar las acciones de RSC de la Clínica Nostra Senyora del Remei (Barcelona)³, que destina una parte de sus recursos a realizar la obra social del Instituto de Religiosas de San José de Gerona, al cual pertenece; o las acciones de USP Hospitales,⁴ centradas en la promoción del deporte como hábito saludable y la colaboración con ONGs dedicadas a la infancia y a la discapacidad. Estas acciones ayudan a ambos hospitales a difundir su identidad corporativa, lo cual influye en el posicionamiento de la marca. Los hospitales que apuestan por este tipo de iniciativas deben establecer una distinción clara entre dichas acciones y los intereses comerciales del hospital, ya que si no, estas iniciativas no resultan coherentes con el espíritu altruista promovido por la RSC.

Entre los distintos medios que puede utilizar un hospital para divulgar su política de RSC, merece especial atención el caso de la página Web, cuyo poder como herramienta de comunicación se difumina cuando no existe una estrategia previa, lo cual es bastante común en el caso de los hospitales. Así, por ejemplo, según los datos del estudio realizado en 2002 en 352 hospitales de Estados Unidos, el 60% de los hospitales que utilizaba Internet como herramienta de comunicación no tenía ninguna estrategia formal redactada que permitiese guiar sus acciones (Shepherd & Fell, 2004). Esta situación supone un riesgo para los hospitales que

³ Ver: <http://www.clinicaremei.org/es/info/responsabilidad-social.jsp>.

⁴ <http://www.usphospitales.com/web/usp/responsabilidad-social-corporativa-grupo-usp>.

desean transmitir una imagen única y cohesionada a través de la página Web. Sin embargo, estas organizaciones cada vez conceden una mayor importancia estratégica a la comunicación *online*, lo cual les ha llevado a apostar también por la comunicación 2.0 (*blogs*, redes sociales, etc.). En el caso de España, según datos de Observatics (2012),⁵ de los 788 hospitales que hay en nuestro país, 24 tienen perfiles institucionales en Twitter y Facebook; y 49 tienen únicamente un perfil en Facebook. El crecimiento del número de hospitales que utilizan estas herramientas es constante desde hace varios meses. El departamento de comunicación del hospital debe fijar los contenidos de RSC que va a transmitir a través de su Web y de las aplicaciones 2.0. Una de las acciones de comunicación que más éxito puede tener, tanto por la novedad que supone como por la credibilidad que genera, es la promoción de hábitos de vida saludables (Denny *et al.* 2002). Por último, el hospital debe hacer los esfuerzos necesarios para evaluar el impacto de estas acciones *online* de RSC. "Medir es clave para que la comunicación tenga éxito en cualquier organización" (Rodgers, 2006: 453), aunque en el caso de las empresas sanitarias resulta especialmente complicado debido a que la población recibe constantemente información sobre este tema (Fan, 2002). A pesar de ello, el hospital debe intentar medir el impacto de la RSC como agente determinante de las percepciones de sus *stakeholders*.

4. Hacia un nuevo concepto de RSC hospitalaria

Como ya se ha comentado más arriba, los hospitales son organizaciones que tienen una escasa tradición comunicativa, lo cual dificulta el desarrollo de la comunicación institucional y de la RSC. Además, resulta complicado adaptar al contexto hospitalario muchas de las iniciativas que diversas empresas de otros sectores profesionales han emprendido en el ámbito de la RSC. Al fin y al cabo, el sector hospitalario se caracteriza por una serie de elementos que lo diferencian de modo claro del resto de sectores de actividad. Entre dichos elementos, se pueden destacar las connotaciones vitales del servicio ofrecido al paciente (enfermedad, sufrimiento, etc.), el impacto emocional y social de dicho servicio, el nivel elevado de especialización profesional de los empleados del hospital, así como la existencia de un gran porcentaje de dichos empleados que tienen un contacto directo con el paciente. Todos estos factores obligan a los responsables de comunicación de los centros hospitalario a reflexionar sobre un nuevo concepto de RSC que se adapte al hospital y que respete la esencia de la responsabilidad social organizacional. Este nuevo concepto debe basarse en tres aspectos principales: a) valor prioritario de la comunicación interpersonal, b) protagonismo del paciente, y c) compromiso con el conocimiento científico.

⁵ Ver: <http://observatics.blogspot.ch/2012/01/el-ranking-de-hospitales-sociales.html>.

En primer lugar, la comunicación interpersonal. La comunicación interpersonal que el profesional de la salud (personal médico y de enfermería) mantiene con el paciente (y con sus familiares) constituye la acción de comunicación más importante que tiene lugar en el hospital. Este tipo de comunicación es la más común y practicada en el entorno hospitalario (Parsons, 2001), y además influye en la generación de motivación en las personas que participan en dicho proceso comunicativo (Duterme, 2007). La comunicación interpersonal se ha convertido en una herramienta determinante para que el profesional de la salud pueda realizar su trabajo de modo eficaz, y consecuentemente, satisfacer las necesidades médicas y emocionales del paciente. Y, teniendo en cuenta la gran importancia de las connotaciones vitales e intangibles del servicio médico, la satisfacción del paciente se convierte en la mejor forma de expresar el compromiso del hospital con su principal *stakeholder*: el paciente. Satisfacer médica y emocionalmente al paciente es una de las principales acciones de RSC que puede emprender un hospital. Por ello, entre las iniciativas de RSC que lleva a cabo un hospital debe figurar la formación de sus empleados en habilidades de comunicación interpersonal. Esta iniciativa es especialmente importante ya que, según Mckee & Healy (2002: 281), “el encuentro entre el paciente y el profesional de la salud es extremadamente complejo. Está caracterizado por la incertidumbre, la asimetría en la información y a menudo por la ocultación de dicha información”; y en dicho contexto, las habilidades de comunicación interpersonal del profesional de la salud se convierten en un elemento estratégico capaz de influir en la satisfacción del paciente y, por tanto, en su estado de salud.

En segundo lugar, el protagonismo del paciente. A pesar de la jerarquización organizacional que caracteriza a los hospitales y de la especialización profesional de sus empleados, el protagonista principal del hospital es el paciente. “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). Una de las líneas prioritarias de RSC que debe emprender el hospital consiste en ayudar al paciente a convertirse en verdadero protagonista del hospital, lo cual implica varias acciones como por ejemplo reducir las listas de espera, dedicarle más tiempo en la consulta, escuchar sus opiniones, ofrecerle medios de comunicación para que se exprese (buzón de sugerencias, gestión de quejas, página Web, etc.) y facilitarle el contacto con el profesional de la salud tras la consulta médica (teléfono, *email*, teleconferencia, etc.). En esta línea, hay que destacar la importancia de las aplicaciones de Internet 2.0 (*blogs*, redes sociales, etc.), las cuales pueden ayudar a los pacientes a compartir experiencias e informaciones de salud con los profesionales médicos así como con otros pacientes. Los servicios de salud tienen en la Web 2.0 una oportunidad competitiva que puede

llevarles a tener una abrumadora ventaja, la cual se deriva de la riqueza de compartir datos con los usuarios (Hualde, 2007).

Y en tercer lugar, el compromiso con el conocimiento científico. La población se interesa cada vez más por la salud, lo cual ha llevado a varias instituciones que no pertenecen al sector sanitario a difundir informaciones médicas relativas al ámbito de la prevención y de la educación en los hábitos de vida saludables. Dado que los hospitales son las instituciones sociales que gozan de mayor autoridad científica en el ámbito sanitario, y que la población demanda cada vez más contenidos informativos médicos, resulta interesante que, una de las acciones de RSC que emprenda el hospital consista en la divulgación de conocimientos médicos a toda la población. Para ello, es necesario adaptar cada información al tipo de público al que se dirige, priorizar la satisfacción de las necesidades informativas del paciente sobre la difusión masiva de información, y utilizar medios de comunicación que favorezcan la interactividad y el aprendizaje (conferencias, cursos de formación, difusión de información en Internet, uso de *blogs* y redes sociales, etc.). Esta apuesta por el conocimiento resulta especialmente importante ya que la sociedad actual está caracterizada por la infelicidad de su población y por las dudas que genera la globalización, por ello, las organizaciones necesitan reflexionar sobre lo que aportan realmente a la sociedad, y ésta necesita evolucionar de la sociedad de la información a la sociedad del significado (Curto Millet, 2005). A modo de ejemplo, se puede citar el caso del Hospital Clinic (Barcelona), que organiza un ciclo de conferencias denominado "*Fòrum Salut Clínic*". Estas conferencias tienen lugar una vez al mes, sus responsables son los profesionales médicos que trabajan en dicho hospital catalán, y tienen por finalidad ofrecer al paciente la posibilidad de formarse en diferentes temas médicos (vacunación, fatiga, Sida, etc.).⁶

Este nuevo concepto de RSC hospitalaria aporta como principal ventaja el protagonismo de las personas frente a las organizaciones. Es decir, frente a las acciones tradicionales de RSC que tienen por objetivo primordial la proyección externa de la marca organizacional, en el contexto hospitalario la marca del hospital pasa a un segundo plano para dejar que sean el paciente y el profesional de la salud los verdaderos protagonistas de la RSC. Este enfoque innovador ayuda a los hospitales a fomentar el servicio médico de base, lo cual es clave para que dichas organizaciones mejoren sus relaciones con su *stakeholder* principal: el paciente. La principal desventaja de este concepto es el escaso impacto mediático que pueden tener este tipo de acciones, lo cual puede suponer un problema para aquellos hospitales que tengan objetivos

⁶ Ver:

<http://www.hospitalclinic.org/Secciones/Ciudadano/Educacionensalud/F%C3%B2rumSalutCl%C3%ADnic/tabid/928/Default.aspx>.

organizacionales urgentes, como por ejemplo la atracción de nuevos pacientes, o la contratación de empleados.

5. Conclusiones

En la introducción se señaló que el objetivo de este artículo era comprender cual es el verdadero impacto de la RSC en las estrategias de comunicación institucional de los hospitales. La implantación de una estrategia de RSC que se enmarque dentro de la política de comunicación institucional del hospital puede ayudar a estas organizaciones a mejorar sus relaciones con sus principales *stakeholders* (empleados, pacientes y medios de comunicación). Sin embargo, para que los hospitales mejoren de modo real dichas relaciones, y además, gocen de una mayor autoridad científica, y por tanto de un mayor prestigio y de una mejor reputación corporativa, resulta necesario que dichas organizaciones apuesten por el nuevo concepto de RSC hospitalaria que se ha explicado en este artículo. Dicho concepto parte de la base de que los hospitales, en su esencia, son organizaciones socialmente responsables ya que realizan una triple función de asistencia médica a pacientes, investigación sobre nuevos tratamientos y docencia y formación de los futuros profesionales de la salud –especialmente en el caso de los hospitales universitarios-; lo cual constituye un ciclo que garantiza a la población de referencia del hospital (ciudad, región) la existencia de un servicio médico de calidad en el corto, medio y largo plazo. Por ello, la RSC de los hospitales debe centrarse, en primer lugar, en todos aquellos aspectos que pueden mejorar este servicio de base ofrecido a la sociedad, y en segundo lugar, en aquellas acciones socialmente responsables más propias de otros sectores profesionales pero que no son determinantes en el ámbito hospitalario, como por ejemplo el mecenazgo, la financiación de obras sociales, o la colaboración con organismos medioambientales. Desde este punto de vista, la RSC impacta positivamente en la estrategia de comunicación institucional del hospital en el sentido de que ayuda a esta organización a mejorar su reputación corporativa, especialmente de cara a los pacientes, quienes constituyen el público más importante de estas organizaciones.

Bibliografía

- Barret, R. (2003). *Libérer l'âme de l'entreprise. Bâtir une organisation visionnaire guidée par les valeurs*. Bruxelles; Paris: De Boeck.
- Berry, D. (2007). *Health communication: theory and practice*. Maidenhead: Open University Press.
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI* (1ª Ed.). Buenos Aires: La Crujía.
- Curto Millet, F. (2005). *The meaning of "corporate responsibility" in the 21st century*. Trabajo presentado en el 35º ISC-Symposio en la Universidad de Saint Gallen (Suiza), 19-21 de mayo de 2005
- Cutlip, S.M., Center, A.H. & Broom, G.M. (2001). *Relaciones públicas eficaces* (Trad. E. Smyrli). Barcelona: Gestión 2000
- Denny, J.T., Ginsberg, S., Papp, D., Browne, G., Morgan, S., Kushins, L. & Solina, A. (2002). Hospital initiatives in promoting smoking cessation - A survey of internet and hospital based programs targeted at consumers. *Chest Journal*, 122 (2), 692-698
- Duterme, C. (2007). *La communication interne en entreprise: l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations* (1ª Ed.). Bruxelles: De Boeck Université.
- Fan, D. P. (2002). Impact of persuasive information on secular trends in health-related behaviours. En: Hornik, R.C. (Ed.), *Public health communication: evidence for behaviour change* (pp. 251-264). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hualde, S. (2007). Nuevos modelos, oportunidades que ofrecen las TIC y diseño de infraestructuras para el futuro. En: Carnicero Giménez de Azcárate, J. (Coord.), *La gestión de proyectos de tecnologías de la información y de la comunicación en los servicios de salud* (pp. 93-121). Madrid: SEIS.
- Marín Calahorra, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa y comunicación*. Madrid: Fragua
- McKee, M. & Healy, J. (Eds.) (2002). Future hospitals. En: *Hospitals in a changing Europe* (pp. 281-284). Buckingham; Philadelphia: Open University Press
- Ouschan, R., Sweeney, J. & Johnson, L. (2006). Customer empowerment and relationship outcomes in healthcare consultations. *European Journal of Marketing*, 40 (9/10), 1068-1086.
- Parsons, P. J. (2001). *Beyond persuasion: the healthcare manager's guide to strategic communication* (1ª Ed.). Chicago: Health Administration Press.

- Rodgers, V. (2006). The future of measurement in corporate communication. En: Gillis, T.L. (Ed.), *The IABC handbook of organizational communication: a guide to internal communication, public relations, marketing and leadership* (pp. 453-461). San Francisco: Jossey-Bass.
- Shepherd, D. & Fell, D. (2004). Hospital marketing and the internet: the adoption of an innovation. *Journal of Hospital Marketing & Public Relations*, 15 (1), 19-30.
- Simón, C. & Martínez, J.L. (2002). The impact of corporate social responsibility policies on the employees' psychological contract. *Working Papers Economía*, wp02-33, 1-9.
- Thomas, R.K. (2005). *Marketing health services*. Chicago: Health Administration Press.
- Van Riel, C.B.M. (1998). *Comunicación corporativa* (Trad. E. Cerdá) (2ª Reimp.). Madrid: Prentice Hall.
- Van Riel, C.B.M. & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: implementing practices for effective reputation gestion*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Wright, K.B., Sparks, L. & O'Hair, D. (2008). *Health communication in the 21st century*. Malden: Blackwell Pub.