

## Comunicación interna en hospitales públicos durante la pandemia de Covid-19: la experiencia del Hospital Clínico Félix Bulnes (Chile)

### Internal communication in public hospitals during the Covid-19 pandemic: the experience of the Félix Bulnes Clinical Hospital (Chile)

Alexis Apablaza-Campos<sup>a</sup>, José Luis Ramírez Herrera<sup>a</sup>, Pablo Pavéz Oyarzún<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Facultad de Comunicaciones, Universidad UNIACC, Chile

#### Resumen

**Introducción:** La pandemia del COVID 19 trajo consecuencias directas a las instituciones de salud. Las estrategias implementadas para enfrentar la crisis sanitaria se concentraron en dos frentes. Por un lado, hubo que cubrir la atención de pacientes críticos, y por otro, crear estrategias en comunicación interna. **Objetivos:** Conocer la percepción de los funcionarios del Hospital Clínico Félix Bulnes de Cerro Navia (Chile) sobre las acciones ejecutadas en comunicación interna entre marzo de 2020 y septiembre de 2022. **Metodología:** Se realizó una encuesta Likert y un grupo focal a 40 funcionarios del Hospital Clínico Félix Bulnes, situado en el municipio de Cerro Navia (Chile), de distintos estamentos y roles quienes participaron de manera voluntaria. **Resultados:** Las estrategias implementadas desde comunicación interna son percibidas positivamente por los funcionarios, sin embargo, existen una serie de oportunidades para desarrollar y potenciar canales digitales de interacción y nuevas metodologías que integren la participación comunicacional de forma transversal. **Conclusión:** Existe una preferencia del uso de canales digitales de interacción por parte de los funcionarios del hospital, develando la importancia y el rol central que juega la comunicación interna para el desarrollo de la cultura organizacional y la comunicación transversal.

Palabras clave: Comunicación interna; canales de comunicación; cultura organizacional; comunicación en salud; comunicación en hospitales públicos; comunicación transversal; comunicación digital; WhatsApp.

#### Abstract

**Introduction:** The COVID 19 pandemic brought direct consequences to health institutions. The strategies implemented to face the health crisis were concentrated on two fronts. On the one hand, it was necessary to cover the care of critical patients, and on the other, to create internal communication strategies. **Objectives:** To know the perception of the staff of the Hospital Clínico Félix Bulnes located in Cerro Navia (Chile) on the actions implemented in internal communication between March 2020 and September 2022. **Methodology:** A Likert survey and a focus group were carried out with 40 officials from the Félix Bulnes hospital, located in Cerro Navia (Chile), from different levels and roles who participated voluntarily. **Results:** The strategies implemented from internal communication are positively perceived by officials, however, there are a number of opportunities to develop and enhance digital channels of interaction and new methodologies that integrate communicational participation in a transversal way. **Conclusion:** There is a preference for the use of digital interaction channels by hospital officials, and reveal the importance and central role played by internal communication for the development of organizational culture and transversal communication.

Key words: Internal communication; communication channels; organizational culture; communication in health; communication in public hospitals; transversal communication, digital communication, WhatsApp.

## Introducción

Las tecnologías de la información –entendidas como TICS– han reconfigurado la forma de comunicación de los seres humanos, tanto en el ámbito social como en el laboral. La inmediatez en la entrega y recepción de mensajes se ha convertido en un facilitador en las interacciones entre las personas. La omnipresencia ha influido directamente en la vida cotidiana y en la conexión que se establece con el acontecer global (Reina, 1998). No estar físicamente dejó de ser un impedimento para estar comunicados e informados de forma actualizada e instantánea.

Las organizaciones han incluido distintas redes sociales dentro de sus estrategias de comunicación interna y externa como una herramienta tecnológica facilitadora en sus ejecuciones. Las personas que pertenecen a una organización son, también, ciudadanos que están conectados con el entorno e influenciados por lo que ocurre en el mundo. Esta correlación entre la vida social y el ámbito laboral es también una realidad comunicacional, y los límites físicos de las organizaciones no existen como barreras frente a la influencia de todos los ámbitos en los cuales se desarrollan las personas. “En la sociedad de la información las tecnologías de la información se convierten en un instrumento clave para la comunicación, el intercambio y la producción de la información” (Fuente, 2004).

Los hospitales no están exentos a estas influencias tecnológicas, y su incorporación a las estrategias comunicacionales ha sido una necesidad urgente debido a los impactos que provocó la pandemia del COVID-19. La restricción de movilidad afectó a un gran número de personas, y a aquellas cuyas labores no eran necesariamente presenciales, provocó cambios que obligaron a adaptarse al uso de tecnologías para seguir funcionando en una relativa normalidad. “El aislamiento social preventivo y obligatorio nos agarró desprevenidos al enviarnos a millones de trabajadores a realizar nuestras tareas de forma remota” (Giniger, 2020). En el caso de las instituciones de salud esta problemática afectó principalmente a los cargos administrativos.

A pesar de que los hospitales tuvieron que adaptar modalidades remotas de trabajo para un gran número de personas, de igual manera hubo otra gran cantidad que tuvo que seguir en sus funciones de manera habitual, incluso con un aumento de horas laborales debido a la alta demanda de pacientes críticos durante la emergencia sanitaria (López Villegas, 2021). Este nuevo escenario provocó estragos en la salud de muchos funcionarios de la salud. “En la actualidad debido a la lucha contra el COVID-19 los profesionales de salud se muestran ansiosos, transformándose en un problema frecuente y con la necesidad de proteger de manera urgente su salud mental” (Peñañiel-León, Ramírez-Coronel, Mesa-Cano, & Martínez-Suárez, 2021).

Debido a la contingencia sanitaria y a los cambios que esta provocó en las modalidades de trabajo y en las interacciones entre las personas que pertenecen a las instituciones de salud, las estrategias en comunicación interna, además de la entrega de información oportuna y fehaciente, pasaron a convertirse en un puente de conexión emocional desde y hacia quienes son parte de sus públicos internos. “El papel de la comunicación interna como parte de la cultura corporativa resulta capital al fundamentar la confianza en entornos remotos a través de diversas estrategias” (Martínez, Morilla, & Martín, 2021).

Las acciones en comunicación interna en hospitales, desde el inicio de la pandemia han tenido que ir adaptándose según los cambios que esta crisis fue provocando a nivel social. Cambios que por lo demás fueron vertiginosos e inesperados, modificando los códigos y formas de comunicación y de relacionamiento entre las personas. “La crisis sin precedentes del COVID-19 ha tenido consecuencias entre otros muchos aspectos en el ámbito comunicativo, ya que hay mucha información en rápida evolución” (Castro-Martínez & Morilla, 2020).

### *Acciones y estrategias en comunicación interna para una necesidad emergente*

Diseñar estrategias en escenarios de incertidumbre, como ocurrió durante al menos los dos primeros años de la pandemia del COVID-19, requiere el máximo de esfuerzo por parte de los profesionales especialistas de cada área para reconfigurar las políticas y acciones de acuerdo a las nuevas necesidades emergentes (Amaya Jiménez, 2021).

En lo referente a comunicación interna, las acciones que se implementaron tenían desafíos en variados ámbitos. Fue el departamento encargado de entregar la información oportuna para que los trabajadores estuvieran al tanto de planes de contingencia y medidas de seguridad que fueron implementándose, y, además, transmitir los mensajes

desde el directorio hacia toda la estructura organizacional, cuyo objetivo era generar contención emocional a cada uno de los colaboradores. En definitiva, durante una pandemia como la del COVID-19 y, sobre todo, en el periodo más crítico desde su aparición, no era el momento de funcionar de la manera habitual, sino de informar y ofrecer soluciones, y tener presente que el principal afectado era, a ciencia cierta, el público interno (Xifra, 2020).

En el caso de los centros hospitalarios, la crisis sanitaria tuvo efectos directos en quienes eran parte de sus equipos de trabajo, tanto el personal encargado de la atención de pacientes, como a los que ejercen funciones administrativas y de soporte.

En Chile, los hospitales públicos cubren las necesidades de salud de la población más vulnerable en términos socioeconómicos. Es una labor primordial en términos sociales, ya que la salud es un derecho y un factor determinante para la vida de las personas de bajos recursos. “Al verse su salud afectada puede privarlo de oportunidades, no permitiéndole salir de su condición de pobreza e incluso también llevándolo a empobrecer a causa de esta” (Báltica, y otros, 2016).

En Chile existen 199 recintos hospitalarios pertenecientes a la red de salud pública, de los cuales 29 están en la Región Metropolitana. (Ministerio de Salud - Departamento de Estadísticas e Información de Salud, s.f.). El presente trabajo de investigación se desarrolló en el hospital clínico Félix Bulnes, ubicado en el municipio de Cerro Navia, al norte de Santiago de Chile.

Este recinto asistencial, el segundo más grande de la zona occidente de la capital chilena, tiene más de 1500 trabajadores (Instituto Relacional, 2016). En cuanto a sus servicios, sus unidades se distribuyen de la siguiente manera: Medicina; Cirugía Adulto e Infantil; Pediatría; Unidades de Pacientes Críticos Adulto, Infantil y Neonatal; área Obstétrica y Ginecológica; y Psiquiatría Adulto e Infanto-Adolescente (Félix Bulnes Hospital Clínico, 2022).

Dada la importancia que la red hospitalaria pública en Chile tuvo durante el periodo más crítico de la emergencia sanitaria, sobre todo considerando que los pacientes en su mayoría provenían de los sectores socioeconómicos más vulnerables, las acciones en comunicación interna fueron determinantes para la contención emocional de sus trabajadores y, también, para mantener una información oportuna dada la relevancia frente a los hechos como se iban dando. En esa lógica, surge la necesidad de investigar cuál fue el impacto de las acciones en comunicación interna en un hospital público durante el periodo comprendido desde el inicio de la crisis sanitaria (marzo de 2020) hasta el momento en que las políticas de prevención se han levantado en los hospitales públicos chilenos (septiembre de 2022).

### *La comunicación interna en los hospitales públicos*

La comunicación interna nace en Estados Unidos a finales de la década de 1970, debido a la necesidad de las corporaciones de entregar información a las enormes estructuras organizacionales en las que se estaban convirtiendo. El desarrollo del área como tal, llegó inicialmente como herramienta de mejora en la eficiencia en la entrega de comunicados, dada la dificultad que significaba llegar a cada trabajador al mismo tiempo y con el mismo mensaje. La evolución que fue experimentando la comunicación interna culminó en una transformación tanto del concepto propiamente tal como de la importancia que se le dio al interior de toda organización (Herrera & Rivas, 2011).

El camino recorrido en comunicación interna hasta la actualidad se ha visto interrumpido por la pandemia del COVID-19 que afectó a la humanidad. Esto fue debido a que los escenarios cambiaron y, también, los objetivos y enfoques en los cuales se sustentaban los objetivos de sus estrategias (Wu, Connors & Everly, 2020). Las organizaciones a nivel mundial tuvieron que reinventarse para enfrentar esta crisis, y en los departamentos de recursos humanos y de comunicaciones, es donde se gestaron estas iniciativas e innovaciones necesarias para enfrentar una nueva realidad. Los canales formales e informales se fusionaron y se convirtieron en un nuevo canal mixto, a través de los cuales se intercambiaron comunicados oficiales y también, se generaron los lazos transversales de interrelación entre las personas al interior de las organizaciones. La utilización de redes sociales y aplicaciones de teléfonos inteligentes, como es el caso de WhatsApp, fueron por mucho los medios más utilizados por las personas durante el periodo crítico de la pandemia (Marín, Boudet, & Zambrano, 2019).

**La comunicación interna en los hospitales públicos fue determinante para la contención emocional de sus trabajadores durante la emergencia sanitaria**

Estudios realizados en poblaciones de médicos residentes arrojaron luces sobre la percepción sobre estas aplicaciones móviles y la efectividad de su utilización durante la crisis sanitaria (Meza, Crespo, & Kasano, 2021), así como también para establecer canales de comunicación directa como herramientas de gestión sanitaria (López Doblás et. al, 2022).

Un estudio relacionado con la utilización de aplicaciones móviles durante el periodo de crisis sanitaria, en específico sobre el uso de WhatsApp durante el proceso de vacunación en Chile, arroja resultados y conclusiones que van en la misma línea, una aceptación generalizada a estas herramientas tecnológicas, transformándose en un medio por el cual la comunicación interna pudo enfrentar los nuevos desafíos, dada la contingencia de salud, y la incertidumbre sobre las consecuencias de dicho evento, transformado ya a esas alturas en un hito histórico y global (Cabrera & Obando, 2022).

La creatividad y la innovación fueron factores de gran importancia a la hora de diseñar las estrategias de comunicación interna. Era necesario agregar a los mensajes características lúdicas que sirvieran para llamar la atención de las personas y generar de esa manera mejoras en el estado de ánimo (Martínez & Morilla, 2021). La incorporación de creatividad en los mensajes internos les da un valor agregado a las estrategias comunicacionales, ya que aporta un enfoque de cercanía y humanización entre la institución y los trabajadores (Poccioni, Lois, Calvi, & Montori, 2020).

Estas transformaciones en comunicación interna están también estrechamente relacionadas con la cultura organizacional que, en el caso de los hospitales, es fundamental para que los funcionarios puedan conocer cuáles son los valores institucionales sobre los cuales se deben ejecutar todas las funciones de los distintos roles (Jiménez, Celis, Morales, & Tello, 2020).

Los profesionales de las comunicaciones se están enfrentando a desafíos nuevos en escenarios cambiantes, pues ya no basta solo con comunicar y culturizar a los integrantes de la organización porque la comunicación interna es, también, una herramienta vital para mantener el buen clima laboral y una salud mental adecuada en los colaboradores. Trabajar mediante la comunicación el concepto de “felicidad en el trabajo” (Castro-Martínez & Morilla, 2021), es un horizonte no muy lejano del cual ya se comienzan a ver sus primeras señales (Muñiz et al. , 2013).

## Objetivos

El objetivo principal del actual trabajo es conocer la percepción de los funcionarios del Hospital Clínico Félix Bulnes de Cerro Navia (Chile) sobre las acciones ejecutadas en comunicación interna entre marzo de 2020 y septiembre de 2022.

Los objetivos secundarios del actual trabajo de investigación son: 1) distinguir cuáles son los canales de comunicación que mejor perciben los trabajadores en cuanto a su efectividad y facilidad de uso; 2) develar cuál es la percepción sobre cultura organizacional en relación a las acciones en comunicación interna que son ejecutadas en el hospital; y 3) analizar cuál es la percepción sobre las comunicaciones entre departamentos y áreas con respecto a estrategias en comunicación interna, es decir con respecto a la comunicación transversal.

La hipótesis que se plantea en el inicio del proceso de investigación, y de acuerdo a la impresión previa y conocimientos generales sobre los temas a investigar, es que las acciones ejecutadas en comunicación interna en el Hospital Clínico Félix Bulnes, en el periodo comprendido para la actual investigación, han propiciado el aumento del uso de canales informales de comunicación para la entrega de mensajes institucionales. Estas acciones han mejorado la percepción de los trabajadores con respecto a su participación e interacción de acuerdo con las necesidades actuales de comunicación interna, y ha facilitado el intercambio de experiencias para la contención emocional de quienes son parte de sus públicos internos.

## Metodología

Este trabajo corresponde a una investigación aplicada, de metodología mixta y de carácter exploratorio. La recopilación de datos es de carácter prospectivo, cuya información recogida podrá ser aplicada para satisfacer necesidades concretas en aspectos relacionados a la comunicación interna, tanto en el objeto de estudio como en toda la red pública de instituciones hospitalarias especialmente en aquellas que se ubican en Chile.

La población estudiada es la comprendida en el área administrativa y personal de atención hospitalaria del Hospital Clínico Félix Bulnes, institución que cuenta con tres canales de comunicación interna principales (correo electrónico, impresos y murales), y la cantidad de individuos incluidos en el estudio es de 40 personas. El personal estudiado contempla participantes en un rango etario desde los 25 a los 65 años, con un nivel académico que abarca desde el nivel técnico al de posgrado.

La investigación considera de manera intencionada a la muestra elegida, con el fin de conocer las dispersiones existentes entre los equipos administrativos y los del personal médico a través de tres dimensiones principales (canales de comunicación, cultura organizacional y comunicación transversal). Las técnicas utilizadas para el levantamiento de información fueron a través de un grupo focal realizado en las dependencias del hospital y una encuesta de Likert (de elaboración propia) que se hizo llegar a todos los participantes a través de Google Drive.

Los comités de ética de las instituciones participantes han autorizado el procedimiento seguido en este estudio y todos los sujetos participantes fueron informados para obtener su consentimiento respectivo.

Es importante sincerar que el inicio del trabajo de campo se vio marcado por una serie de dificultades que no deben ser consideradas como aisladas ni ajenas a este tipo de establecimientos (hospitales públicos), debido a que este escenario influyó en la definición y aplicación de los instrumentos ya señalados. Este antecedente es importante para futuras investigaciones en instituciones públicas de salud de características similares.

Los factores que deben ser considerados en la planificación del trabajo de campo, para efectos de un trabajo de investigación en hospitales de la red de salud pública son los siguientes:

- Pedir la autorización al director del hospital para llevar a cabo el estudio, y mantener una retroalimentación constante del calendario y del avance de las actividades.
- Considerar las amplias estructuras internas de personal y los variados roles por departamentos. Esto con el fin de conseguir una muestra representativa. La forma de clasificación que se definió para el presente estudio fue en función del impacto en las tareas que los colaboradores realizan, de esa manera, independiente de los distintos departamentos, el propósito de los roles ayuda a una categorización más específica.
- Unificar criterios en ámbitos relacionados con los amplios rangos de antigüedad laboral y de diferentes tipos de contratos de trabajos. Esta unificación ha facilitado el obtener una muestra representativa.
- Planificar con suficiente antelación las invitaciones a los participantes elegidos. Una vez realizada la clasificación de los puntos anteriores, es necesario fijar fechas con antelación para realizar las presentaciones e invitaciones presenciales a las actividades según las técnicas de levantamiento de información a utilizar.
- Considerar reemplazos al menos a un tercio de los participantes. La modalidad de turnos rotativos y que se debe ajustar a las contingencias de salud pública no permite que los funcionarios tengan turnos estáticos, por lo que existe una alta posibilidad de que se produzcan ausencias en las actividades de recolección de datos como, por ejemplo, grupos focales o entrevistas.

Para el presente estudio se realizó una encuesta Likert que fue enviada a los correos de los 34 participantes, previa presentación (presencial) por parte de los investigadores para dar un contexto y explicar el propósito del estudio. Además, se concretó un grupo focal con la participación de seis personas representativas de los estamentos administrativos y de personal médico. Esta actividad es una instancia de la cual se puede extraer mucha información útil para dar sentido a la relación de variables que los resultados de las encuestas puedan arrojar.

## Resultados

La encuesta Likert, realizada entre el 28 de octubre y el 5 de noviembre de 2022, se dividió en las tres dimensiones previamente mencionadas: canales de comunicación, cultura organizacional y comunicación transversal. Los resultados obtenidos en cada dimensión de la presente investigación son los siguientes:

### *Canales de comunicación*

- El 78,8% de los encuestados está conforme con respecto a la utilidad de la información que llega a través de comunicaciones y relaciones públicas.
- El 58,8% de los encuestados está conforme con los canales de comunicación informales, como WhatsApp, utilizados en el periodo de tiempo definido para el actual trabajo de investigación.

- El 58,8% de los encuestados está conforme con los canales de comunicación formales, como el correo masivo, utilizados en el periodo de tiempo definido para el actual trabajo de investigación.
- El 60,6% de los encuestados está conforme con las acciones generales de comunicaciones y relaciones públicas implementadas en el periodo de tiempo definido para el actual trabajo de investigación.

### *Cultura organizacional*

- El 38,2% de los encuestados está conforme con las políticas de cultura organizacional implementadas en el periodo de tiempo definido para el actual trabajo de investigación.
- El 41,2 % de los encuestados está conforme con la claridad con la que se comunican los valores institucionales.
- El 41,2% de los encuestados está conforme con las acciones de cultura organizacional que se implementaron en el periodo de tiempo definido para el actual trabajo de investigación en su departamento.
- El 41,2% de los encuestados está conforme con la cultura organizacional del hospital.

### *Comunicación transversal*

- El 78,8% de los encuestados está conforme con la comunicación que existe desde su jefatura.
- El 32,4% de los encuestados está conforme con la comunicación que se da entre áreas y departamentos distintos al suyo.
- El 79,4% de los encuestados está conforme con la comunicación que se da entre el equipo interno de su área o departamento.
- El 76,5% de los encuestados está conforme con su participación en la comunicación dentro de la organización.

En el caso del grupo focal, realizado el 4 de noviembre de 2022, los resultados obtenidos son los siguientes:

1. Canales de comunicación: existe una percepción positiva con respecto al uso de canales informales de comunicación como, por ejemplo, el uso de aplicaciones móviles como es el caso de WhatsApp. En cuanto a los canales formales de comunicación, la percepción no es positiva, las principales críticas tienen relación con la actualización y deficiencias técnicas de dichos canales, y con la masividad de información que se entrega a través de ellos como, por ejemplo, el correo electrónico.
2. Cultura organizacional: existe una necesidad entre los funcionarios de conocer más acerca de los pilares culturales de la institución. Están con una predisposición positiva para aprender al respecto, sin embargo, perciben que desde el departamento de comunicaciones no han potenciado los valores institucionales ni la cultura como tal.
3. Comunicación transversal: existe una percepción positiva en cuanto a la comunicación descendente, sobre todo la que se da desde la jefatura directa. En cuanto a la comunicación entre áreas distintas, la percepción es muy negativa. La sensación por parte de todos los participantes es que no existe, y que tampoco se han diseñado planes en comunicación interna para facilitar esta interacción. En cuanto a la relación existente al interior de sus equipos más cercanos, la percepción es positiva y se valora la autogestión para crear un buen clima laboral y una comunicación participativa.

## **Discusión**

La presente investigación obtiene hallazgos relevantes en diferentes áreas, una de ellas corresponde a la cultura organizacional; pues, en línea de lo abordado por Jiménez, Celis, Morales, & Tello (2020), se detecta una necesidad por parte de los funcionarios de conocer más sobre los valores institucionales, quienes sienten que es un ámbito fundamental para aumentar el nivel de compromiso e identificación con la institución.

La percepción de las jefaturas administrativas difiere con la de los funcionarios de base. Los estamentos de jefaturas están más interiorizados con los factores culturales que los administrativos, esta dispersión es un elemento revelador para el diseño futuro de planes en comunicación interna que busquen potenciar esta dimensión considerando los elementos de cercanía abordados por Poccioni, Lois, Calvi, & Montori (2020). Solo el 50% de los participantes tienen una percepción positiva de la dimensión cultura organizacional y, de acuerdo con la información rescatada en el grupo focal, esta dualidad puede estar dada por la dispersión existente entre cargos de jefaturas y de base tanto en el área administrativa como en la de personal médico.

También la comunicación entre departamentos es un elemento de valor para el personal sanitario, una lección aprendida por el área de comunicación interna del Hospital Vall d'Hebron de Barcelona tras la pandemia (Verazzi, Vergés & Ferrer, 2022); pues tanto desde la encuesta como desde el grupo focal se extraen percepciones negativas y se admite que no existe una comunicación fluida entre áreas. El concepto de trabajo en equipo y el espíritu de colaboración quedan limitados a los grupos más cercanos o de contacto diario, sin que existan grados importantes de interacción en términos generales. Solo el 17% de los encuestados está conforme con la comunicación que se da entre áreas distintas a las suyas. En el grupo focal, además, esta percepción es igual de negativa, por lo cual se requiere un diseño de acciones urgentes en comunicación interna con canales digitales que faciliten una interacción más directa (Marín, Boudet, & Zambrano, 2019)..

## Conclusiones

La reciente pandemia de COVID-19 forzó el cambio de rutinas laborales de múltiples áreas en todo el mundo, obviamente que al tratarse de una urgencia sanitaria el sector de la salud fue una de las más afectadas. En este sentido, la comunicación interna se transformó en un activo indispensable para un sector que estuvo en la primera línea de combate contra un virus cuyas consecuencias fueron desconocidas para los profesionales del sector. El diálogo y la coordinación de equipos multidisciplinares de trabajo para reaccionar rápidamente ante la necesidad de aislar y confinar distintas áreas de clínicas y hospitales.

Precisamente la necesidad de encontrar herramientas (preferentemente digitales) rápidas y efectivas para la comunicación interna, como WhatsApp, se hizo especialmente necesaria para los trabajadores del área de la salud por muchos motivos. En primer lugar, por las distancias físicas (con un personal trabajando presencialmente y otros en modo telemático) y, en segundo, por la necesidad de tomar decisiones rápidas según el incremento de casos (habilitar espacios de atención, suspender consultas de otras enfermedades, entre otras). Es en esta línea, y sobre la base de lo detectado en investigaciones similares previamente citadas, que el presente trabajo proporciona información valiosa para el diseño e implementación de políticas comunicacionales al interior del Hospital Clínico Félix Bulnes. Además, cuenta con hallazgos relevantes en cuanto a cultura organizacional y comunicación transversal.

Con respecto a la hipótesis planteada, y de acuerdo con la información obtenida mediante los instrumentos desarrollados, se comprueba que el uso de herramientas tecnológicas y de aplicaciones móviles fueron las más utilizadas en el periodo delimitado. Esta dinámica de interacción mejoró la relación entre los funcionarios, además, al ser usado institucionalmente como canal informal de comunicación, mejorando la percepción de los colaboradores en cuanto a la forma de participación y de contenido informativo.

Las oportunidades de mejora en comunicación interna en el Hospital Clínico Félix Bulnes develadas con el actual trabajo de investigación aplicada, plantean desafíos a corto y a largo plazo. La cultura organizacional es un pilar fundamental que debe ser desarrollado en todas las áreas y departamentos del establecimiento, cuyos fundamentos serán los que regulen las acciones y conductas de todos quienes son parte de sus equipos humanos. La comunicación transversal y el trabajo colaborativo son ejes en la interacción que se da entre los miles de funcionarios del hospital a diario. Estos factores son determinantes para generar lazos emocionales entre las personas y las instituciones de salud, independiente de su naturaleza (pública o privada).

En cuanto a los objetivos secundarios, y de acuerdo con la información obtenida en la investigación aplicada, es importante mencionar lo siguiente:

1. Distinguir cuáles son los canales de comunicación que mejor perciben los trabajadores en cuanto a su efectividad y facilidad de uso.

Los canales que mejor son percibidos y valorados por los funcionarios del Hospital Clínico Félix Bulnes son los informales, en especial el uso de WhatsApp. Además de la facilidad de uso, es un medio que permite la movilidad de las personas y su uso es transversal a roles y edades.

2. Develar cuál es la percepción sobre cultura organizacional en relación con las acciones en comunicación interna que son ejecutadas en el hospital.

**El uso de herramientas tecnológicas y de aplicaciones móviles fueron las más utilizadas en el periodo delimitado**

La percepción es negativa y a la vez presenta una oportunidad de mejora debido a la necesidad por parte de los funcionarios del Hospital Clínico Félix Bulnes de conocer y educarse más al respecto.

3. Analizar cuál es la percepción sobre las comunicaciones entre departamentos y áreas con respecto a estrategias en comunicación interna, es decir con respecto a la comunicación transversal.

La percepción es negativa. No existe adherencia por parte de los funcionarios del hospital con las estrategias diseñadas para este objetivo. Se percibe que no se han potenciado los planes que incentiven esta comunicación, y representa, dado las declaraciones de quienes participaron en el estudio, una necesidad real y una oportunidad de mejora a corto plazo para abordar y ejecutar por el departamento de comunicaciones.

De esta manera, creemos que el presente trabajo puede ser de especial valor para investigaciones relacionadas con comunicación interna durante el periodo de pandemia de COVID-19 en cualquier institución hospitalaria, pública y privada, debido a que –además de las lecciones aprendidas tras el levantamiento de información en el estudio de campo realizado– los resultados obtenidos tienen relevancia transversal aplicable a cualquier establecimiento del rubro de la salud.

### Contribuciones de los autores

Los autores participaron igualmente en la elaboración del manuscrito y aprobaron la versión final presentada.

### Financiación

Esta investigación no recibió financiación.

### Declaración de disponibilidad de datos

Los datos presentados en este estudio pueden ser solicitados al autor de correspondencia.

### Conflicto de interés

Actualmente, Pablo Pavéz Oyarzun es parte del equipo de colaboradores del hospital Félix Bulnes debido a que se desempeña como encargado del Departamento de Comunicaciones. Sin embargo, tanto el desarrollo del estudio de campo como los resultados obtenidos en la totalidad de la investigación, y de la comunicación enviada, se han realizado con total independencia de la dirección de la institución sanitaria.

### Agradecimientos

El presente trabajo corresponde a una actividad de extensión del proyecto de investigación "Parámetros y estrategias para incrementar la relevancia de los medios y la comunicación digital en la sociedad: curación, visualización y visibilidad (CUVICOM)". PID2021-123579OB-I00 (MICINN), Ministerio de Ciencia e Innovación (España).

## Referencias

- Amaya Jiménez, C. V. (2021). Desafíos empresariales y habilidades gerenciales en época de covid. *Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/37820>
- Báltica, C., Margarita, B., Alexandra, O., Víctor, P. (2016). *Vulnerabilidad social y su efecto en salud en Chile. Grupo de Estudios Sociales en Salud - Proyecto PMI UDD-1204*. (U. d. Desarrollo, Ed.) Santiago, Chile: Universidad del Desarrollo. Equipo de Estudios Sociales en Salud. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11447/1459>
- Cabrera, N. G., & Obando, K. M. (24 de marzo de 2022). Uso de WhatsApp en los trabajadores de la salud en el proceso de vacunación chileno contra la pandemia COVID-19. *Comuni@cción: Revista De Investigación En Comunicación Y Desarrollo*, 13(1), 5–15. doi: <http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.13.1.582>
- Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2020). Gestión de la comunicación interna y externa en instituciones hospitalarias privadas en España durante la crisis del COVID-19. *Revista de Comunicación y Salud*, 102, 525–547. doi: [https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10\(2\).525-547](https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10(2).525-547)
- Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2021). La comunicación interna como área estratégica para la innovación

- a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional. *Obra Digital*, (20). <https://doi.org/10.25029/od.2021.293.20>
- Félix Bulnes Hospital Clínico. (2022). Quiénes Somos. Recuperado el 22 de enero de 2024, de <https://web.archive.org/web/20230407112604/https://felixbulnes.cl/quienes-somos/>
- Fuente, F. G. (2004). *Los Sistemas de información en la sociedad del conocimiento* (Primera ed.). Madrid: ESIC Editorial
- Giniger, N. (2020). Teletrabajo. Modalidad de trabajo en pandemia. *Revista Observatorio latinoamericano y caribeño*, 4(1), 23-39. Obtenido de: <https://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/observatoriolatinoamericano/article/view/5451>
- Herrera, J. M., & Rivas, J. U. (11 de mayo de 2011). Origen, evolución y objetivos de la comunicación interna. Recuperado el 27 de noviembre de 2022, de <https://culturacomunicativa.wordpress.com/2011/05/11/origen-evolucion-y-objetivos-de-la-comunicacion-interna/>
- Instituto Relacional (13 de abril de 2016). *Chile: Activación de Calidad Relacional en el Hospital Félix Bulnes*. Obtenido de <https://www.institutorelacional.org/chile-activacion-relacional-del-hospital-felix-bulnes/>
- Jiménez, D. S., Celis, P. B., Morales, D. A., & Tello, F. C. (2020). La importancia del clima y cultura organizacional para la atención en instituciones de salud. *Revista Universidad y Sociedad*, 12, 53-60. Obtenido de *Revista Universidad y Sociedad*, 12(S1), 53-60.: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1751/1753>
- López Villegas, A. (2021). La comunicación remota en hospitales en tiempos de COVID-19. *REVISTA ESPAÑOLA DE COMUNICACIÓN EN SALUD*, 12(2), 118-120. <https://doi.org/10.20318/recs.2021.6508>
- López Doblas, M., Gómez Domínguez, D., Pérez Corral, O. R., & Danet Danet, A. (2022). Comunicar en tiempos de pandemia: Uso de las redes sociales y papel de las unidades de comunicación en cinco hospitales andaluces. *REVISTA ESPAÑOLA DE COMUNICACIÓN EN SALUD*, 13(2), 155-172. <https://doi.org/10.20318/recs.2022.6630>
- Marín, G. J., Boudet, I. G., & Zambrano, R. E. (2019). Influencia de la tecnología en la comunicación organizacional interna. *Revista Razón y Palabra*, 23, 176-200. Obtenido de *Revista Razón y Palabra*: <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1183/1335>
- Martínez, A. C., Morilla, P. D., & Martín, J. L. (2021). El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la COVID-19. *Obra Digital*, 20, 131-148. doi: <https://doi.org/10.25029/od.2021.293.20>
- Meza, L. E., Crespo, H. F., & Kasano, J. P. (2021). WhatsApp assessment for communication and organization of group work in resident physicians. Valoración de WhatsApp para la comunicación y organización del trabajo grupal en médicos residentes. *Revista de la facultad de medicina humana*, 21, 790-797. doi: <https://doi.org/10.25176/RFMH.v21i4.3884>
- MINISTERIO DE SALUD - Departamento de Estadísticas e Información de Salud. (s.f.). *Listado De Establecimientos*. Recuperado el 27 de noviembre de 2022, de <https://reportesdeis.minsal.cl/ListaEstablecimientoWebSite/>
- Muñiz-Velázquez, J. A., & Álvarez-Nobell, A. (2013). Comunicación positiva: la comunicación organizacional al servicio de la felicidad. *Vivat Academia. Revista de Comunicación*, 124, 90–109. <https://doi.org/10.15178/va.2013.124.90-109>
- Peñafiel-León, J. E., Ramírez-Coronel, A. A., Mesa-Cano, I. C., & Martínez-Suárez, P. C. (2021). Impacto psicológico, resiliencia y afrontamiento del personal de salud durante la pandemia por COVID-19. *Sociedad Venezolana de Farmacología Clínica y Terapéutica*, 202-211. <http://doi.org/10.5281/zenodo.5035609>
- Poccioni, M. T., Lois, I. P., Calvi, L., & Montori, F. (2020). La salud en la prensa contemporánea: Entre la

- fragmentación de la información y la creciente medicalización de la vida. *RevCom*, (10), e033. <https://doi.org/10.24215/24517836e033>
- Reina, S. G. (1998). La comunicación, el conocimiento y la interacción social en la globalización. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 43, 81-96. doi: <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.1998.171.49265>
- Verazzi, L., Vergés, L. P., & Ferrer, C. V. (2022). Comunicación interna de pandemia: casos y aprendizajes de una crisis sin precedentes (Vol. 16). Editorial UOC.
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *Profesional De La información*, 29(2). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>
- Wu, A. W., Connors, C., & Everly, G. S., Jr (2020). COVID-19: Peer Support and Crisis Communication Strategies to Promote Institutional Resilience. *Annals of internal medicine*, 172(12), 822–823. <https://doi.org/10.7326/M20-1236>