

## **PARTE IV: PROGRAMA DE RRPP.**

1.– FASES EN LA REALIZACIÓN DE UN PROGRAMA DE RRPP (Plan estratégico de imagen corporativa).

Sea un programa a medio o largo plazo estableciendo un símil con el trabajo de un médico, las fases se parecen:

- investiga y estudia ese programa.
- Diagnóstica.
- Planifica y propone una serie de acciones de comunicación para solucionar ese problema.
- Pone en marcha las acciones.
- Sigue la evolución.
- Adapta y corrige.

Sintetizando estas fases llegamos al método IPE que son las iniciales de investigación, planificación, ejecución y evaluación.

Estas fases detallándolas nos puede servir de base para el siguiente esquema.

Analizar la situación de la empresa y del entorno. Identificación de los públicos y posicionamiento analítico.

Investigación

Determinar las oportunidades y los problemas en ítems de imagen.

Fijar los objetivos de imagen según públicos (imagogramas).

Desarrolla el plan estratégico de comunicación e imagen.

Revisión por rechazo

la dirección

Planificación

Aceptación

Concretar las acciones específicas de la comunicación por tipos de públicos.

Desarrollar un sistema de control (eficacia de la comunicación para la imagen).

Ejecución Ejecutar el plan ! controlar el resultado Evaluación

## **2.– INVESTIGACIÓN.**

Tiene por objetivo definir la imagen de la organización y en la medida de lo posible en el sector al que pertenece. Las actitudes de los públicos respecto a la misma así como sus puntos fuertes y débiles en materia de comunicación con los públicos.

Dos etapas:

1–. Definir los públicos a los que hay que investigar. Razones:

- saber qué grupos de personas son todos los relativos al programa.
- Establecer prioridades en función del presupuesto.
- Seleccionar los instrumentos más idóneos.
- Preparar los mensajes de la forma más eficaz.

2–. Públicos y métodos. Técnicas diferentes, dos tipos:

– Métodos o procedimientos informales.

- Métodos o procedimientos formales.

" Los informales, hablamos de métodos de investigación que se basan solamente en cuestiones estadísticas. Son métodos que cuestan poco dinero y tiempo pero son muy generales y poco cuantificables, nos van a aportar un panorama general pero hay que tomarlos con ciertas reservas. Tipos:

Reuniones con directivos y con empleados.

Análisis de la correspondencia que llega a la empresa.

Análisis de las quejas, sugerencias recibidas a través de los servicios de atención al cliente y servicios de atención telefónica.

Uso de buzón de sugerencias, selección de cartas que figuran en ese buzón de sugerencias.

Medios de comunicación.

Revisar los informes de vendedores y representantes.

Envío de mailing con pocas preguntas sobre cuestiones puntuales dirigidas a una parte del público que nos interesa. Margen de fiabilidad bajo.

" Los formales o científicos, dos tipos:

! Métodos cualitativos. Tipos:

Análisis de contenido, dirigido para evaluar la imagen de la empresa en medios de comunicación.

Entrevistas en profundidad o reuniones de grupo.

! Métodos cuantitativos. Tipos:

Encuestas básicamente para evaluar la actitud de los públicos frente a la organización, miden tres aspectos de la imagen:

- Índice de notoriedad.
- Índice de contenido.
- Índice de motivación.

Estos índices se aplican igualmente a la identidad visual.

- **NOTORIEDAD:** saber si los públicos tienen conocimiento de la existencia de la organización.  
Procedimientos para evaluar la notoriedad:

- Notoriedad espontánea: preparar el cuestionario espontáneamente.
- Notoriedad asistida: la respuesta se cierra de forma que se solicita al público que dé una lista de nombres y elija los que son más conocidos.

También se puede completar con una encuesta de las actividades de la empresa, se llama encuesta de actividades de la organización.

- **CONTENIDO:** con el anterior evaluamos la notoriedad de la organización pero no podemos investigar ni la dirección ni la intensidad de la imagen en cada uno de los públicos. Este índice nos sirve para determinar los atributos más o menos con que cada uno evalúa la organización. Técnicas:

- Diferencial Semántico: consiste en presentar a cada individuo encuestado una serie de adjetivos antónimas separados por 7 posiciones. Se le pide que marque la posición.
- Escala de Calificación: se establecen unos atributos y una escala numérica de valoración de esos atributos. Se pide a cada individuo que califique a la organización en función de esa escala establecida para cada atributo.
- Método de asociación de ideas: se presentan al sujeto adjetivos o frases descriptivas y se pide que marque aquellas con las que se identifica la organización.
- Lista de elección de adjetivos: permite obtener información detallada sobre algún tema.

Variante: Escala de Stapel, es lo mismo pero establece una gradación.

- **MOTIVACIÓN:** para conocer las causas ante una organización se evalúa el índice de motivación que permite conocer a qué aspectos dan prioridad cada uno de los públicos. Estos aspectos se llaman rasgos organizadores centrales es importante conocerlos para establecer las causas principales que dieron origen a una imagen determinada en esos públicos.

Además de las técnicas mencionadas hemos de usar dos tipos de cuestiones:

- aquellas en las que se busca la respuesta espontánea.
- Respuesta asistida; se deja cerrada la respuesta.

## AUDITORIA DE IMAGEN.

### Definición:

Objetivo de seguir la opinión que los diferentes públicos tienen de ellas. Se trata de investigar muy detalladas que deben encomendarse a especialistas.

Se puede comparar con una radiografía de toda la acción comunicativa de una organización.

Es un procedimiento de investigación para la identidad, análisis y evaluación de los recursos de imagen de una organización para examinar su funcionamiento y actuaciones internas y externas, y para conocer sus puntos fuertes y débiles; con el objetivo de mejorar resultados y fortalecer el valor de su imagen pública.

Mediante una auditoría de imagen se verifican públicos, objetivos y los soportes e instrumentos usados confrontando los resultados con el resultado real de las acciones.

### Cuándo es necesaria:

Es necesaria cada 3 ó 5 años en aquellas organizaciones que llevan a cabo programas estratégicos de imagen.

- se deben realizar siempre cuando se trabaja por primera vez con temas de identidad corporativa.
- Cuando una empresa pasa por una crisis.
- Cuando hay un cambio de identidad corporativa.
- Cuando la empresa experimenta una fusión, absorción.
- Como apoyo a políticas de MK.

### Áreas de investigación. Metodología.

Pasos :

- 1–. Definir los objetivos.
- 2–. Definir los públicos internos y externos que vas a investigar.
- 3–. Definir los procedimientos de investigación que vas a utilizar para cada uno de los públicos.

En una auditoría hay diferentes niveles:

! Modelo 1. Niveles.

- Programa de identificación corporativa o el área de identidad visual. Comprende:
  - estudio del impacto de los elementos básicos de identidad visual.
  - Análisis de soportes de aplicación de la identidad visual.

B) Análisis de soportes de comunicación de la empresa. Análisis de los diferentes instrumentos, acciones de comunicación externas e internas llevadas a cabo por la organización para la proyección de su identidad.

C) Imagen interna resultante, evaluar las actitudes de los públicos internos frente a la organización, va a permitir verificar la eficacia de los impactos de comunicación interna en los públicos internos.

- Nivel de imagen externa resultante, nos va a permitir conocer las actitudes de los públicos externos frente a la organización, y la eficacia de los impactos comunicativos en los diferentes públicos externos.

! Modelo 2. Villafaña.

Niveles:

- Análisis de la autoimagen, analizar

Análisis de la situación de la empresa, también se ocuparía dentro: – estudio de la evolución histórica.

- proyecto empresarial actual.
- políticas corporativas.
- situación en el sector.

– orientación estratégica de la empresa.

– Puentes fuertes y débiles como empresa.

evaluación de la cultura corporativa, dentro:

– delimitar estado actual de la cultura corporativa.

– valores corporativas.

– auto-percepción corporativa.

planificación y desarrollo de los recursos humanos:

– cómo se gestionan.

– cuál es el sistema de selección de personal.

– sistemas de formación de ese personal.

análisis del clima interno:

– estudio de niveles de satisfacción de empleados.

– estudio de expectativas y motivo.

– eficacia de la comunicación interna.

• Análisis de la imagen intencional

Investigación de la identidad visual corporativa.

Investigación de los soportes de comunicación de la empresa.

• Análisis de la imagen pública

Análisis de la imagen externa que se separa uno del otro.

Análisis de la imagen en medios de comunicación.

Técnicas de investigación.

Métodos cualitativos y cuantitativos en combinación, se usan siempre encuestas que coinciden con las anteriores, también se usan análisis de contenido para el análisis de medios de comunicación y para evaluar el funcionamiento de la comunicación interna.

Se pueden utilizar también las entrevistas en profundidad y dinámicas de grupo.

3– PLANIFICACIÓN (etapas).

A partir de la investigación obtenemos unos resultados que analizamos y contrastamos con los objetivos si había programa anterior o si no con los que determinan los puntos fuertes y débiles de la organización con

cada uno de los públicos. A partir de ahí entramos en esta fase de investigación.

Pasos :

1–. Fijar los objetivos de imagen según públicos.

Esta fijación será el punto de referencia para la comunicación a aplicar para cada uno de los públicos. A la hora de fijar los objetivos, en primer lugar, se especifican los públicos objetivos siguiendo un orden de prioridades. En segundo lugar, se fijan los objetivos de imagen con los públicos ordenados, siguiendo un orden de prioridades.

2–. Fijar las estrategias de comunicación al servicio de la imagen; acciones a ejecutar con cada público para conseguir el objetivo. Estrategia de mensaje y estrategia de medios.

En la estrategia de mensaje, comprende los ejes argumentales de la campaña y proceso de creación de esos mensajes, de forma que los mensajes fuerza constituyen las líneas maestras de la estrategia de comunicación a partir de los que habrá que llegar a la realización concreta de la misma tanto en el terreno del contenido de la misma como en los medios a emplear.

Estrategia de medios y soportes desarrollo de cada acción, instrumentos o soportes a utilizar con cada público.

## ACCIÓN INTERNA

### " RELACIONES CON LOS EMPLEADOS.

Acciones:

Envío de información, de la dirección hacia el empleado.

Medios: – cartas

– circulares internas.

Apoyo informativo.

Medios: – house organ

– tablón anuncios

– carteles.

Recogida de información.

Medios: – buzón de sugerencias.

Formación.

Medios: – manual de empleado

– charlas informativas

– formación continuada.

Incentivos.

Medios: – programas de ascensos y promoción interna

– participación en beneficios

– ventajas en servicios y productos de la entidad.

Otras.

Medios: – asesoramiento en temas de créditos, seguridad

– servicios adicionales

– organización de actos de ocio.

## COMUNICACIÓN MIXTA

### " RELACIONES CON LOS ACCIONISTAS.

Acciones:

Envío de información.

Medios: – memorias o informes anuales

– balance e informes económicos financieros

Reuniones informativas.

Establecimiento de los cauces para la participación en toma de decisiones.

Asambleas anuales de accionistas.

Regalos de empresas.

## ACCIÓN EXTERNA

### " RELACIONES CON LOS PROVEEDORES.

Acciones:

Políticas de pago puntual.

Contactos periódicos: – reuniones periódicas

– comidas de trabajo.

Visitas a la empresa.

Envío de información cartas.

## **" RELACIONES CON LOS DISTRIBUIDORES.**

Acciones:

contactos periódicos: – reuniones periódicas

– comidas de trabajo

envío de información: – cartas.

apoyo informativo: – revistas de clientes.

participación en actos: – ferias.

organización de actos dirigidos al cliente:

– presentaciones de productos.

## **" RELACIONES CON LOS CONSUMIDORES.**

Acciones:

envío de información sobre la organización: – cartas

apoyo informativo: – revista del cliente

atención al consumidor: – formación personal del servicio

– sistema de canalización de quejas, sugerencias, resolución de posibles crisis.

organización de actos: fiestas, presentaciones.

Programas de visitas.

Jornada de puertas abiertas.

## **OTRAS ACCIONES**

1–. Organización de actividades.

Acciones:

Seminarios

Congresos

2–. Participación actividades.

Acciones:

Ferias

Debates públicos

Mesas redondas

Actos públicos

Seminarios

Congresos

3–. Patrocinio y mecenazgo.

4–. Publicidad institucional.

Algunas acciones y/o instrumentos:

Videos

Folletos

Anuncios

4–. IMPLEMENTACIÓN.

Calendario de la implementación táctica de las acciones que es el timing y programación.

Estaría en la implementación.

La siguiente fase sería el plan de acción desarrollado, es decir, el desarrollo, que es la explicación detallada de cada acción e instrumento del material y recursos humanos para su realización y la fijación en el tiempo de cada una de esas acciones.

En esta fase se establece el calendario de implementación táctica de las acciones (timing) y programación específica para cada acción.

Métodos de programación.

- Plan general y plan parcial de acciones, PGO y PPO.

Este método nos va a permitir saber en cada momento qué se debe hacer, quién, cuándo y quién es el responsable final de que esa acción se ejecute correctamente.

" Plan general operaciones. PGO.

Tomar cada una de las acciones o instrumentos a llevar a cabo y cumplimentar una plantilla integrada por los siguientes campos:

1–. Objeto: consiste en desglosar los diferentes elementos o actividades necesarias para llevar a cabo una acción.

2–. Concepto: hay que especificar los pasos necesarios para la realización de cada uno de los objetos.

3.– Responsable: persona encargada de coordinar el trabajo para que esté terminado en la fecha prevista y por extensión es el responsable también de contratar a proveedores externos para su utilización en la fecha prevista.

4.– Fecha Final: fecha en la que deben estar realizados cada uno de los objetos.

" Plan parcial de operaciones. PPO.

Es un complemento del PGO. Se parte de cada uno de los objetos.

Se pasa a cumplimentar los siguientes campos:

- Concepto: se desglosan cada uno de los pasos necesarios para llevar a cabo el objeto.
- Realización: se fija el nombre del ejecutor de cada uno de los conceptos.
- Responsable: es el coordinador del trabajo llevado a cabo para la realización de cada uno de los conceptos.
- Fecha de entrega: es la fecha en la que el realizador debe entregar el trabajo al responsable. Deben estar listas cada uno de los conceptos.

5.– EVALUACIÓN (Niveles de evaluación según W. Lindenmann).

Evaluar si esa acción ha conseguido los objetivos marcados. Criterios para poder evaluar las acciones de RRPP, según Lindenmann ha establecido tres niveles para evaluar la eficacia de las RRPP, niveles que se investigan en función del tipo de organización, de las acciones ejecutadas y del presupuesto dedicado a la evaluación.

Niveles:

1.– Medir lo que la organización ha hecho.

Se mide el espacio o tiempo recibido por una organización en los medios de comunicación. Número de impactos en los medios de comunicación. Para medir esto se usan las técnicas de análisis de contenido.

2.– Se evalúa si los públicos objetivos han recibido los mensajes dirigidos a ellos, si han prestado atención y los han retenido.

La fórmula es usar una combinación de grupos cualitativos y cuantitativos. Se utilizan grupos de entrevistas en profundidad o grupos de discusión combinados con las encuestas masivas (teléfono).

3.– Medir las opiniones, actitudes y cambios de actitud de los públicos con respecto a la organización.

Métodos: encuestas previas y posteriores.

Kotler también habla de tres formas de evaluar la eficacia de las RRPP:

- Evaluar las exposiciones. Medir la eficacia en razón del número de exposiciones creadas en los medios.
- Medir el cambio en la toma de conciencia, comprensión o actitud hacia la organización o hacia un producto de la misma como resultado de una campaña de RRPP.
- Contribución a las ventas y al beneficio de la empresa.

" CASO

TEXTO: .

Primero hemos de saber si los objetivos que pide el cliente podemos o no llevarlos a cabo. Éste ha de aclarar sus objetivos y darnos información.

– Fijar reunión para conseguir los objetivos anteriormente mencionados, o bien que nos deje hacer propuestas.

Información mínima, briefing, que organización es, cómo trabaja, cuál es el proyecto; historia, trayectoria, filosofía, actividad, servicios, información sobre sus personas.

No es suficiente con el folleto y la imaginación, optan por un objetivo más amplio. Nos piden que les hagamos un plan a largo plazo.

Digerir la información. Plantear propuestas.

– Convocar otra reunión con la primera propuesta de trabajo al cliente.

Proyecto con dos opciones: hacer el hospital nuevo en otro sitio o aprovechar el antiguo y ampliar.

Lo primero, conocida la información, es investigar los públicos. Esta será la propuesta que daré al cliente en la siguiente reunión.

Él me dará o no la propuesta de investigación para él ahorrar esa propuesta de investigación empezaré:

• identificando el público:

usuarios que han padecido las obras y los que no las han padecido.

universidad.

vecinos.

comunidad.

empleados.

ambulatorios.

medios de comunicación.

asociación de consumidores.

asociación profesional ó colegio de médicos.

grupos políticos.

instituciones.

proveedores.

• elegir el método de investigación: hospital en obras o proyecto.

AUDITORIA DE IMAGEN (no se puede hacer porque no hay tiempo ni dinero). Otras alternativas!1 mes máximo

!1 millón

Proveedores: entrevistas en profundidad.

Colegio de médicos: entrevistas en profundidad.

Usuarios: sondeos.

Pacientes que estén en el hospital, pasarles un cuestionario.

Universidad: entrevistas.

Vecinos: sondeos. Asociaciones de vecinos: entrevistas con sus presidentes.

Comunidad en sentido amplio

Empleados: dinámicas de grupo.

Ambulatorios: dinámicas de grupo con los médicos y entrevistas con el gerente.

Medios de comunicación: se analiza la información, análisis de contenido.

Podemos extraer información con lo que saquemos de los medios de comunicación.

Se usarán métodos formales e informales:

- Formales: análisis de contenido del seguimiento de prensa. Análisis de contenido de las quejas de usuarios y vecinos llegadas a través de los servicios de información, de atención, atención telefónica y las llegadas a través de la asociación de consumidores.

Con el resto de públicos se sustituyen las entrevistas formales por conversaciones informales.

Con estos métodos se hace un barrido por el conjunto de los públicos y a partir de ese barrido los resultados son:

Puntos fuertes comunes: no problemas a nivel de facultativos. Los facultativos entienden que las obras en el hospital son necesarias.

Puntos débiles: quejas derivadas de infraestructuras corrientes de opinión en contra del proyecto en medios de comunicación, prescriptores, Colegio de médicos, vecindario y grupos políticos, quejas por falta de información y actitud de Dirección durante las obras, desconocimiento del resultado de las obras y del proyecto en general.

Los públicos en general no conocen ese proyecto.

A nivel de identidad visual, necesidad de nuevos elementos de identificación visual y de manual de aplicaciones.

Puntos fuertes:

! facultativos

- ! hospital universitario (junto a facultad de medicina)
- ! ubicación céntrica
- ! único público en la zona
- ! prestigio científico (reuniones científicas, programas de investigación)
- ! obras necesarias
- ! menos coste que uno nuevo

Puntos débiles:

- ! antiguas infraestructuras
- ! falta de información y actitud durante las obras
- ! otra ubicación del nuevo hospital
- ! ampliación en lugar de hacerlo nuevo
- ! desconocimiento del nuevo proyecto

### Medios de Comunicación

Puntos fuertes:

- ! buen equipo médico. No queja a nivel de facultativos
- ! nuevo hospital: infraestructuras (nuevos servicios, instrumental puntero, internamiento) nueva filosofía de calidad.
- ! ubicación porque es el único en la zona, necesario en zona, porque es universitario, porque es accesible.

Puntos débiles:

- ! ruptura relación
- ! identifican el hospital antiguo con masificación, mala atención al paciente, precarias infraestructuras.
- ! corrientes de opinión en contra del proyecto (mejor uno nuevo fuera de Valencia)
- ! no conocen el proyecto nuevo ni como va quedando el hospital tras las obras

### Prescriptores

Puntos fuertes: -----

Puntos débiles:

- ! mala imagen de infraestructuras antiguas por su conocimiento y quejas de pacientes

- ! corrientes de opinión en contra del proyecto
- ! no conocen o poca información sobre el proyecto

#### Usuarios y familiares que sufrieron las obras

Puntos fuertes:

- ! no problemas a nivel de facultativos

Puntos débiles:

- ! mala atención: masificación, pocos servicios, pésimas infraestructuras
- ! poca información en el momento de obras (no sabían donde estaban las consultas)
- ! problemas en obras (más masificación)

#### Resto usuarios

Puntos fuertes:

- ! idem anterior

Puntos débiles:

- ! idem anterior excepto problemas de las obras

#### Asociaciones de consumidores

Puntos fuertes:-----

Puntos débiles:

- ! quejas infraestructuras (precariedad de servicios, listas de espera, masificación y problemas de internamiento)
- ! quejas por problemas adicionales motivados por las obras
- ! no conocen el nuevo proyecto a fondo. Poca información

#### Vecindario

Puntos fuertes:-----

Puntos débiles:

- ! quejas: problemas de aparcamiento o circulación derivadas por la presencia del hospital en esa zona
- ! algunos a favor de la otra opción del nuevo proyecto
- ! queja por la falta de información sobre aspectos de la obra que perjudican a vecinos como cortes

! no atendidos requerimientos de los vecinos

! ruidos, suciedad ocasionados por las obras

! desconocen el nuevo proyecto

Toda esta información es negativa para el hospital

### Colegio de médicos

Puntos fuertes:

! consideran necesarias las obras

! puntero en investigación

Puntos débiles:

! deficiencias (infraestructuras) en el anterior para dar solución digna y prestar buena atención a los pacientes

! algunos creen que mejor hacerlo nuevo en otra ubicación aunque no conocen a fondo el proyecto. Falta de información

### Grupos políticos

Puntos fuertes:

! todos de acuerdo en necesidad de las obras

Puntos débiles:

! algunos contrarios a este proyecto

! poca información de cómo va quedando el proyecto

### Universidad

Puntos fuertes:

! no queja en su relación con el hospital

! a favor del proyecto

Puntos débiles:

! poca información de cómo ha quedado

### Comunidad

Puntos fuertes:

! igual que en medios de comunicación

Puntos débiles:

! no se hizo investigaciones directas por lo que se imagina que lo que ha trascendido por los medios

### Proveedores

Puntos fuertes:

! no problemas. Buena relación

! consideran necesarias las obras

! les parece bien la ubicación

### Empleados

Puntos fuertes:

! no quejas de las obras. Comprensión

! Contentos con la ubicación

! contentos con los resultados

Puntos débiles:

! han sufrido las obras

## PLANIFICACIÓN

Plan general de operaciones

Proyecto: informar a todos los públicos sobre el hecho de dejar el hospital en esa zona destacando las ventajas. Mejorar la imagen.

Hospital en obras: informar sobre los adelantos que se están llevando a cabo con las obras.

Objetivos generales: a largo plazo, crear una identidad corporativa y a largo plazo informar sobre el nuevo hospital e informar y crear notoriedad.

Mejorar los medios de comunicación!imagen que estos tienen de nosotros. No hay imagen del proyecto. Mala imagen!antiguo hospital y hospital en obras.

El hospital nuevo no tiene nada que ver con los atributos que identifican el antiguo hospital.

Largo plazo: hay un cambio de identidad corporativa; gestionar la nueva identidad y comunicarla. Que los públicos conozcan esa nueva identidad.

Justificar que ese hospital es el mejor que se podía haber hecho. Atributos que lo verifiquen: puntos fuertes.

Medio plazo: objetivos!conocerlo hasta que se produzca el cambio de la identidad corporativa (que se conseguirá a largo plazo).

Eje para dar a conocer el hospital es la idea de renovación por un lado y justificación (ubicación) por tener la Universidad al lado: mensaje. Hospital Clínico Universitario.

Exposición como excusa para que la gente conociese el hospital.

#### PLAN POR PÚBLICOS POR ORDEN DE PRIORIDADES

1–. Medios de comunicación.

2–. Usuarios y familiares.

3–. Usuarios.

4–. Ambulatorios.

5–. Asociaciones de consumidores.

6– Colegio de médicos.

7–. Grupos políticos.

8–. Comunidad.

9–. Universidad.

10–. Proveedores.

1–. Medios de comunicación.

Objetivos:

Iniciar la relación con los medios de comunicación porque estaba rota.

Que perciban el cambio de actitud informativa de la Dirección del Hospital, la buena disposición de la Dirección para informar a los medios.

Dar a conocer a los medios el nuevo hospital.

Que los medios asistan al acto inaugural.

Que informen sobre el nuevo hospital.

Mejorar la imagen del hospital en los medios.

#### FOTOCOPIAS