



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

***Modelo de gestión de Relaciones Públicas para
hospitales privados en México***

Tesis

que para obtener el título de

Licenciado en Ciencias de la Comunicación

Opción terminal: Comunicación organizacional

P r e s e n t a

Jesús Leonardo Quiroz Ruiz

Directora de tesis

Dra. Adriana Reynaga Morales



Ciudad Universitaria, CD. MX., 2017.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A la Universidad Nacional Autónoma de México:

Si aquel 25 de julio de 2008 los números hubieran estado en mi contra, ninguna de estas líneas sería realidad, estoy seguro. Mi destino hubiera sido otro, pero aquel día mi vida cambió: ingresé a la Escuela Nacional Preparatoria Plantel 7 Ezequiel A. Chávez, un lugar lleno de buenos recuerdos y sueños. Después, Ciudad Universitaria, el mejor lugar para crecer, aprender, amar y hacer lo inimaginable. Todo para mí amada Universidad quien me recibió siendo yo casi nada y ahora me da las herramientas para ganarme el pan y ser feliz.

Judith Ruiz y Leonardo Quiroz:

Comparto con y por ustedes esta inmensa felicidad. Terminar este trayecto académico no fue fácil, durante el camino se presentaron muchas intermitentes, pero gracias a su esfuerzo y trabajo desinteresado, aquí estamos. Mamá, yo sé que ha sido difícil lidiar conmigo, pero siempre has estado para mí. Esta tesis es testigo de que tus sabias palabras, disciplina y años de cuidados han tenido fruto. Te amo. Papá, gracias por la protección y el sustento que nos diste. Es por tu trabajo que tuvimos la oportunidad de crecer en un ambiente sano y motivacional. Te amo. Gracias a ambos por hacernos tan felices a mí y a mis hermanos. Reciban estas líneas como símbolo de mi absoluta admiración y consideración. Mi amor para ustedes, siempre. Que Dios los guarde en la eternidad.

Janeth, Diana, Aline y César:

La vida a su lado ha sido maravillosa. Hemos crecido en medio de un hogar muy acogedor y conservador. Hoy, considero, somos personas de bien. No me imagino que seamos de otra forma. Agradezco a cada uno de ustedes su apoyo en el desarrollo de este trabajo: entre bromas, apuestas, consejos de fin de año "ahora sí titúlase" encontré el aliciente para terminar este proyecto. Su ayuda fue en cuerpo y alma: desde darme aliento en los momentos más aterradores hasta realizar trámites y recoger votos por mí. Gracias por estar conmigo este y todos los días. Solo le pido a Dios que siempre estemos juntos. Y si el fin llega, de algo estoy realmente seguro, quiero estar con ustedes. Siempre juntos, siempre. Con amor, Jesús.

Romina y Antonio (y todas las bendiciones que lleguen después):

Romina, ya sabes leer. Antonio, tú aún no. Pero espero que un día lean esto juntos y sepan que desde que supimos que venían en camino, los amamos intensamente. No tenía cabeza para pensar en otra cosa que no fuera en las múltiples clases de inglés y francés que les daría, los consejos que seguramente les servirían, pero sobre todo el cobijo y protección que seguramente necesitarían. Los estamos formando para ser los mejores, cada uno desde su trinchera, aportamos para que sean un modelo a seguir. Reciban estas líneas como aliciente para superarnos y ser gentiles. Sean agradecidos y amables que la vida se los premiará.

A mis profesores:

En especial, a quienes aportaron a mi vida con regaños, apapachos, inspiración, consejos y con su opinión acerca de este proyecto: Mtra. Sara Gertrudis Martínez García (q.e.p.d.), Georgina Valencia Cortina (q.e.p.d.), Mtro. Edgar Yemán García Turincio, Dra. Adriana Reynaga Morales, Mtra. Mónica Amilpas, Lic. María Angélica Ávila y Lic. Nieves Pliego.

Centro Médico ABC:

Agradezco encarecidamente al Centro Médico ABC, fuente inspiración y formación. No pude encontrar mejor lugar para desarrollarme como publirrelacionista. Mi eterno apoyo y agradecimiento al departamento de Relaciones Públicas, de forma especial a la Sra. Nancy Stich, Erika Sánchez, Nora Sansores, Lesly Reséndiz, Johanna Martínez, Danya Albarrán, Christian Aguilar, Lorena Viveros y Jesús Rodrigo.

A mi familia:

Abuelos, tíos, primos y sobrinos que a la distancia me dieron su apoyo y consuelo en momentos difíciles. Este es un aliciente a las nuevas generaciones para ser mejores.

A Carlos Alexis Morales García:

Amigo, son incontables las horas que hemos pasado al teléfono, en un café o en una plaza buscando los mejores *outfits*. Tu amistad no solo me ha reconfortado en los peores momentos, me ha ayudado a pulir *el buen gusto*, también (ja, ja, ja). Recibe estas líneas como símbolo de mi pulcra y desinteresada amistad. Apúrate porque nos esperan muchos *Manolos* por estrenar en la Quinta.

Seguramente estaré omitiendo el nombre de muchos amigos que estuvieron conmigo en el camino, no me odien, cuando haga otra tesis seguro que los incluiré, una disculpa de antemano. Joaquín Robles, Roberto Cárdenas, Caro, Ana, Negra, Alechu, Quino, Migue, David, Omar, Rulo, Frida, Lupation, Lucy, Laurs, Fab, Ampa, Jessiquel, Maritza, Danya, Circe, Carla Zam, Samantha, Daniel Cruz, Cin, Fans, Ferdinand, Kelly, Luisa Fer, Diana Reyes, Lalo Blas, Arita y Dul.

Índice

Introducción (1)

Capítulo 1. Planeación estratégica de las Relaciones Públicas (RRPP) en la comunicación estratégica de una organización. El modelo RACE. (3)

- 1.1. Organizaciones y stakeholders (4)
- 1.2. Comunicación en una organización y las relaciones públicas: hacia una apuesta estratégica de la interacción (13)
- 1.3. La planeación estratégica de las RRPP: el modelo RACE (22)

Capítulo 2. Las relaciones públicas (RRPP) en el sector privado de la salud en México (36)

- 2.1 Antecedentes históricos de los hospitales (37)

Capítulo 3. Las relaciones públicas en un Hospital privado: una visión teórica-práctica en la actualidad. (39)

Capítulo 4. Propuesta integral de Relaciones Públicas para hospitales del sector salud privado (60)

- 4.1 Research (investigación) (62)
- 4.2 Action (Acción) (68)
- 4.3 Communication (Comunicación) (92)
- 4.4 Evaluation (Evaluación) (103)

Anexo: Ejemplos de aplicación del proceso de RACE en el Centro Médico ABC (106)

Conclusiones (110)

Bibliografía (112)

Modelo de gestión de Relaciones Públicas para hospitales privados en México

El concepto de las Relaciones Públicas (RRPP) puede tener distintas acepciones según quienes las practiquen, o dependiendo de sus autores. A la luz de este trabajo de investigación, se puede decir que son las encargadas de crear, procurar, mantener y potencializar a una organización a través de la comunicación con sus stakeholders o grupos de interés, como también se les conoce.

Este vínculo que generan las Relaciones Públicas con sus grupos de interés debe ser visto como una apertura para coadyuvar el crecimiento de una organización, generar vínculos de confianza con la comunidad, crear sentido de responsabilidad con distintos públicos de la organización, salvaguardar la identidad y la imagen, gratificar a aquellos que han procurado el bienestar de una institución. La conceptualización de esta disciplina no debe ser vista como el departamento organizador de fiestas, cata de vinos y canapés, reuniones o simples tareas, por el contrario: es este quien se encarga defender al cliente, a la organización o a la persona en cuestión de la competencia, de un ataque, de una crisis, entre otros.

Usualmente, se cuestiona cuál es la valía de un comunicólogo al interior de un hospital, la respuesta es aplicable para cualquier otra institución: requiere comunicarse de manera estratégica con sus grupos de interés, necesita potenciarse a sí mismo para competir y cuidar su imagen pública para subsistir. Ahí la pertinencia de todas las organizaciones en contar con un experto en dicha área.

Bajo dicha tesitura, se realizó un estudio de caso de la operación de las relaciones públicas del Centro Médico ABC, institución dedicada a la salud privada desde hace

más de 130 años. Esto representó una gran oportunidad para quien suscribe, ya que el acceso a la información fue realmente profundo y abierto. La posibilidad de desempeñarse como publicirrelacionista en dicha institución fue una pieza clave pues permitió conocer los pormenores, actividades y todo aquello que forma parte de este ejercicio profesional que no se encuentra fácilmente en los libros. En conjunto: teoría y praxis, arrojan un modelo que se construye a través de recomendaciones y experiencias de un publicirrelacionista en la práctica. Este modelo no acomete ser rígido, al contrario, pretende dar herramientas con base en lo que ha servido y ha sido útil para que otros profesionales de esta área puedan aportar a su institución. Para la construcción teórica de esta tesis se utilizaron teorías clásicas de la administración, teorías de la comunicación y relaciones públicas. Además, se utilizó el modelo estratégico de RRPP de J. Marston: *RACE* (Research, Action, Communication & Evaluation) que se traduce al español como IACE (Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación) como base para la proyección de un modelo general aplicable, según los resultados obtenidos del caso de estudio llevado a cabo en el Centro Médico ABC, en hospitales privados.

A través de este tejido teórico, un caso de estudio y la observación participante, esta tesis tuvo como propósito aportar a la academia y a los publicirrelacionistas que se encuentran en la práctica diaria en instituciones de la salud, una perspectiva real y cotidiana del ejercicio profesional en el que los comunicólogos son pieza fundamental.

Se debe mitigar la idea de que los profesionales de la comunicación solo se desenvuelven en la docencia y los medios de comunicación. A través de este trabajo, se pretende abrir más el campo de acción de los comunicólogos. Su

importancia al interior de las organizaciones, en este caso, de la salud, es cada vez más notorio.

El manejo de las relaciones, el cuidado de los mensajes emitidos a través de diversas plataformas, la potencialización de la organización frente a la competencia, en resumen: su cuidado integral, debe depender de un comunicólogo estratega con los cimientos básicos que proporciona la Universidad, la experiencia y el conocimiento de su lugar de trabajo. Estos son diferenciadores del profesional que necesitan las instituciones.

A continuación, se presenta el marco teórico que le da sustento y valía al desenvolvimiento del publicirrelacionista en un hospital privado. Le sucede el contexto histórico, así como la descripción de todas las actividades llevadas a cabo al interior de un hospital por quien suscribe esta tesis, el modelo de RRPP y la descripción de casos atendidos bajo el modelo RACE, así como sus resultados.

Capítulo 1. Planeación estratégica de las Relaciones Públicas (RRPP) en la comunicación estratégica de una organización. El modelo RACE.

*Hay tres cosas que nunca vuelven atrás:
la palabra enunciada, la flecha lanzada y
la oportunidad perdida.*

Proverbio chino.

En las organizaciones, la comunicación es una necesidad estratégica. A través de ella, es posible alcanzar los objetivos deseados. Lo anterior cobra mayor relevancia en un contexto donde dichas agrupaciones deben lidiar permanentemente con

distintos públicos. En ese sentido, las RRPP –en tanto son una actividad comunicativa– ofrecen una opción para entablar una adecuada relación con dichos grupos. Sin embargo, para lograr su cometido, se requiere de una planeación adecuada de los recursos comunicativos.

Así, en el presente capítulo, se persigue describir el proceso de planeación estratégica de las RRPP dentro de la comunicación de una organización, a partir del modelo RACE de Marston. En consecuencia, primero se aborda la vinculación e interdependencia entre organización y sus públicos. Después, se describe la importancia de la comunicación y las RRPP para la vinculación con los stakeholders. Finalmente, se describe el modelo de planeación estratégica referido.

1.1. Organizaciones y *stakeholders*

Las organizaciones surgen gracias a la naturaleza gregaria del ser humano. Las personas se agrupan para alcanzar objetivos comunes, desde tiempos remotos lo hacen para alimentarse, cazar, sobrevivir, protegerse, entre otras actividades. En la actualidad, dichas agrupaciones se volvieron más complejas, tanto que se volvió una necesidad estudiarlas. Así, las teorías de la administración emergen como soluciones a los problemas de la organización. Como dato histórico, estas teorías surgen a partir del desarrollo tecnológico de la Revolución Industrial. Al respecto, Álvarez (1997: 24-25) refiere que

“La mecanización de la industria y la agricultura, a fines del siglo XVIII, la aplicación de la fuerza motriz a la industria, el desarrollo de la fábrica y el progreso en los transportes y comunicaciones fueron las causas para un cambio en la sociedad y en el modo de producción”.

En esencia, los cambios que experimentaron las sociedades con el desarrollo tecnológico de la Revolución Industrial provocaron modificaciones en las formas en que se solía trabajar. Bajo este nuevo proceso, las empresas fueron pensadas como organizaciones. En principio, desde la teoría clásica de la administración, las organizaciones fueron supuestas como un conjunto de individuos que realizan actividades centradas en la eficiencia del trabajo y la producción (Fernández-Collado, 2002). Esta definición pone de relieve que en las organizaciones las acciones individuales persiguen un mismo fin: el trabajo. Sin embargo, deja de lado otros aspectos que diversos enfoques rescatan.

De tal modo, en una segunda acepción –desde la teoría funcional–, la atención de las organizaciones se centró en la división de las funciones, lo que lleva a una estructura jerárquica. Así, si hay un conjunto de individuos realizando actividades, estas no serán las mismas para todos; por lo que, hay actividades operativas y administrativas asignadas según el puesto jerárquico que se ocupe (Rivas-Tovar, 2007).

Ahora bien, las definiciones de las teorías clásica y funcional piensan a las organizaciones como instituciones aisladas, fuera de cualquier contexto. En vista de ello, desde las teorías sistémica y situacional, las organizaciones surgen de la

interacción cooperativa de las personas (Rivas-Tovar, 2007). Por ello, las definen como “un todo interrelacionado y teniendo en cuenta la importancia del medio en su comportamiento (...) la organización y su conducción, consisten en una complejidad dentro de un contexto al que controla parcialmente” (Álvarez, 1997: 42). En esencia, este aporte fue trascendental para pensar que las organizaciones son complejas – es decir, se componen de una diversidad de elementos–, se desenvuelven en un entorno –en él se incluyen factores ajenos al control de la organización y que condicionan su supervivencia–. Igualmente, permite pensar que el principio por el que se articulan las organizaciones es la interrelación entre las personas.

A partir de las anteriores acepciones, las organizaciones se pueden entender como un grupo coordinado de personas, estructuradas jerárquicamente, que desempeñan actividades interrelacionadas y distintas para cumplir con objetivos comunes, dentro de un entorno más amplio. Esta definición rescata los aspectos de las teorías de las organizaciones referidas.¹ Igualmente, enfatiza la importancia del trabajo conjunto y diferenciado de los miembros para alcanzar metas. Finalmente, resulta de especial relevancia entender que una organización se desenvuelve en un entorno.

Ahora bien, en la práctica, preocupación constante ha sido que las organizaciones sobrevivan. En este sentido, el entorno cobra relevancia, el cual se puede definir como

¹ Cabe aclarar que el conjunto de las teorías de las organizaciones es mucho más amplio, tanto que incluye cuerpos de conceptos teóricos desarrollados por más de cien años. Al respecto, Rivas-Tovar (2007) refiere teoría científica de Taylor, la teoría funcional de Fayol, la teoría de la burocracia de Weber, la teoría de sistemas de Bertalanffy, la teoría de las relaciones humanas de Mayo, McGregor y Maslow; la teoría del comportamiento de Simon y March, la neoclásica de la administración de Odonnell, Newman y Druker; la teoría del comportamiento de McGregor y Likert, teoría del desarrollo organizacional de Bennis y Beckhard, teoría de la contingencia de Woodward, Lawrence y Lorsh; entre otras. Por ello, sólo se retomaron las teorías más relevantes para la investigación.

(...) el contexto que involucra externamente a la organización (o el sistema). Es la situación dentro de la cual una organización se encuentra insertada. Como la organización es un sistema abierto, ella mantiene transacciones e intercambios con su ambiente. Eso hace que todo lo que ocurra en el ambiente externo influya internamente en la organización (Chiavenato, 2006: 442).

En esencia, el entorno es el ambiente –externo e interno– en el que se encuentra una organización, el cual influye en las decisiones que se toman. Dentro de los elementos que forman al entorno se encuentran actores o agrupaciones que influyen al tener diferentes atribuciones; como la competencia, colaboradores, proveedores, reguladores, entre otros. Para la presente investigación, es preciso referir aquellos que pueden influir en el desenvolvimiento, crecimiento o desaparición de una organización; es decir, aquellos actores que puedan cambiar al entorno y a los que la dinámica organizacional debe responder para sobrevivir.

A dichos agentes del entorno se les define como grupos de interés o *stakeholders*.²

En principio, para Edward Freeman (1984, citando en González-Esteban, 2007: 204) son “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”. La definición permite destacar que la acción de las organizaciones está condicionada por actores del entorno, al igual que puede

² En sintonía con el concepto de stakeholder se encuentra el de público. Gruning y Hunt (1984 citados en Capriotti, 2007: 71) definen a este último como “un sistema estructurado cuyos miembros detectan el mismo problema, interactúan cara a cara o a través de canales y se comportan como si fueran un solo organismo”. Así, público y *stakeholder* son conceptos similares, ya que son personas a quienes una comunicación dirige su atención. La diferencia se encuentra en el énfasis que el concepto de *stakeholder* coloca al interés para definir la acción de la organización. En la presente investigación serán manejados como sinónimos, con el respectivo matiz que se llegase a requerir.

condicionar el actuar de otros. Por ello, son pensados como los grupos de cuyo apoyo las instituciones requieren para sobrevivir (Bastidas & Ripoll-Feliu, 2003).

En una segunda acepción, Weiss (2006: 52) define a los *stakeholders* como “cualquier individuo o grupo que puede afectar o ser afectado por las acciones, decisiones, políticas, prácticas o metas de la organización”. Así, los grupos de interés de una organización se caracterizan por tener una doble dualidad: afectan y son afectados. Dentro de ellos, encuentran los accionistas, clientes, proveedores, inversionistas y empleados (Bastidas & Ripoll-Feliu, 2003).

Ahora bien, la idea de *afectación* tiene como trasfondo el interés perseguido por los grupos. Sólo en función de los fines que siguen los actores es que se puede saber si es un *stakeholder* o no. Para reconocerlos Falção-Martins y Fontes-Filho (1999: 2) ofrecen dos tipos de interrogantes “a) descriptiva (qué intereses prevalecen y cuáles son desestimados en los actuales sistemas de gestión organizacional); y b) prescriptiva (qué intereses deben ser privilegiados o no marginados para la sustentabilidad de la organización en el largo plazo”. En esencia, reconocer a un *stakeholder* requiere de conocer los intereses que persiguen los actores y en qué medida son (o deberían ser) abordados o relegados.

El concepto de *stakeholders* resulta relevante, ya que permite entender que hay grupos que influyen en la organización, contribuyendo a su éxito o fracaso, debido a que los intereses de los grupos son distintos y pueden entrar en conflicto. Al respecto, Bastidas y Ripoll-Feliu (2003) refieren que las organizaciones contemporáneas precisan reconocer la multiplicidad de intereses que poseen los actores que intervienen en el entorno interno y externo. Así,

“La Teoría de los Stakeholders sugiere que los intereses que demanda cada grupo deberán ser reconocidos e incluidos como componentes clave en el establecimiento de los objetivos estratégicos de la organización y reflejar en ellos su capacidad de equilibrar las demandas conflictivas que exijan los distintos grupos” (Bastidas y Ripoll-Feliu, 2003: 33).

En suma, los grupos de interés persiguen fines distintos que se requieren incluir en las acciones a emprender, con la intención de asegurar la existencia y crecimiento de una organización en su entorno. Conforme se hallen, satisfagan y generen acciones valiosas para los intereses de los *stakeholders* la organización asegurará su supervivencia en el largo plazo.

De este modo, la teoría de los grupos de interés permite entender de forma más amplia a una organización, debido a que centra su atención en el entramado de actores existentes en el entorno (González-Esteban, 2007). Al reconocerlos, una organización tendrá más capacidad de adaptarse, ya que “la supervivencia y el éxito de una organización está determinada por su habilidad para establecer y mantener las relaciones con su compleja red de stakeholders” (Capriotti, 2007: 77).

Ahora bien, en las organizaciones se requiere trabajar con los *stakeholders*. Para lograrlo, se requiere identificarlos (González-Esteban, 2007). Esta acción permite que la dirección de una organización sea más estratégica, porque ya se sabe bajo cuáles ejes rectores se deben encaminar sus funciones. Después de identificar los grupos de interés se requiere gestionar una relación adecuada con ellos (Capriotti, 2007).

Con respecto de la identificación de los *stakeholders*, esto se puede lograr al considerar la capacidad de intervención que tienen los grupos. Para identificarlos, se han ideado múltiples modelos que enfatizan diferentes aspectos. Al respecto, Capriotti (2007) refiere que es pertinente iniciar con la identificación según el *rol* y la posición o *status* que los grupos desempeñan en una organización. El rol refiere al conjunto de expectativas y obligaciones en una persona que ocupa determinada posición en las diferentes organizaciones en las que forme parte. En ese sentido, el rol determina el comportamiento y expectativas (o acciones esperables) de los *stakeholders*. Mientras, el status se refiere a la posición que un actor desempeña en la organización (Capriotti, 2007). Así, una persona puede tener el status de empleado, accionista o proveedor. En suma, desde esta óptica, los stakeholders pueden identificarse

(...) “por el tipo de interacción que realizan con la organización, y en función de esa interacción organizan sus percepciones, relaciones y comportamientos con la entidad. Analizando las expectativas y obligaciones mutuas del rol que desempeñan los individuos en cada posición será posible conocer cómo perciben a la organización y comprender sus intereses, para actuar en consecuencia” (Capriotti, 2007: 73).

De manera complementaria a las ideas de Capriotti, Bernal y Rivas (2012) enlistan una serie de expectativas que las personas pueden desempeñar dentro de los roles que tienen en las organizaciones.

- Dependencia: individuos que dependen de las actividades o productos de la organización o viceversa que se dependa de ellos.
- Responsabilidad: personas con los que la organización tiene o puede tener responsabilidades legales, financieras o morales.
- Tensión: grupos que requieren atención inmediata en relación con temas financieros, económicos, sociales o ambientales.
- Influencia: personas que pueden tener impacto estratégico en las organizaciones.

Con base en las anteriores ideas, se puede señalar que la identificación de los *stakeholders* gira en torno a las capacidades e intereses que tienen los grupos del entorno de una organización. En este sentido, el modelo de Mitchell, Agle y Wood (1997, citado en Bernal & Rivas, 2012) sintetiza las anteriores ideas. Los autores encuentran tres tipos y seis subclasificaciones de stakeholders a partir de las siguientes variables: poder (recursos coercitivos, utilitarios y simbólicos que dispone un actor para imponer su voluntad sobre otros), legitimidad (presunción de que las acciones de un actor son deseables o aceptadas por otros actores, según ciertas normas) y urgencia (clamor por atención inmediata de un actor):

1. Latentes: sólo tienen un atributo, derivando en las siguientes subclasificaciones,
 - a. Durmientes: con poder, pero sin legitimidad ni urgencia.
 - b. Discrecionales: con legitimidad, pero sin urgencia ni poder.
 - c. Demandantes: con urgencia, pero sin poder ni legitimidad.

2. Expectantes: tienen sólo dos atributos. Así, se encuentran los siguientes subtipos,
 - a. Dominantes: con poder y legitimidad, pero sin urgencia.
 - b. Peligros: con urgencia y poder, pero sin legitimidad.
 - c. Dependientes: con urgencia y legitimidad, pero sin poder.
3. Definitivos: tienen los tres atributos.

Figura 1 Modelo de Mitchell, Agle y Good



Fuente: retomado de Bernal y Rivas, 2012.

Por su parte, Freeman (citado en González-Esteban, 2007) encuentra dos tipos de *stakeholders*: los primarios y los instrumentales. Los primeros son importantes para que una organización crezca. Los segundos se encuentran en el entorno más amplio de la empresa. Para sintetizar las dos anteriores propuestas, González-Esteban (2007) encuentra dos clases de grupos de interés: los centrales y los latentes. Los primeros se les reconoce porque tienen capacidad de interlocución con la organización, así como intereses legítimos y urgentes de atender; mientras, los segundos pueden volverse centrales, aunque no poseen ninguna característica de ellos.

En síntesis, las perspectivas contemporáneas de las organizaciones exigen entenderlas como un conjunto de personas interrelacionadas dentro de un entorno, en el cual se encuentran una multiplicidad de actores que afectan y son afectados por ellas. En este contexto, la teoría de los *stakeholders* se vuelve relevante para la supervivencia de una organización. Por medio de ella, es posible entender a los grupos con diferentes intereses que se entrecruzan.

Una vez identificados los grupos de interés, proceden las relaciones que se mantendrán con ellos. Así, cobran relevancia la comunicación y las relaciones públicas, temas que se abordan a continuación a la luz de diversos autores.

1.2. Comunicación en una organización y las relaciones públicas: hacia una apuesta estratégica de la interacción

La pertinencia y trascendencia de la comunicación en las organizaciones surge a partir de la complejidad de grupos con los que se involucra. Capriotti refiere (2007: 72) refiere que “los públicos surgirán del proceso de interacción mutua entre las personas y la organización. Y el tipo de relación o vinculación específica que tengan los individuos con la empresa marcará la forma en que se relacionarán y actuarán con respecto a la organización”. Para gestionar las relaciones con dichos grupos o públicos, las organizaciones requieren de la comunicación estratégica, de las RRPP.

Con respecto de las necesidades comunicativas de una organización, Flores de Gortari (1978) dice que se requiere de la intervención en dos sentidos, a partir del

entorno con el que se trabaje: la interna y la externa. En la primera, se trabaja con los públicos que forman parte de la organización; como empleados, proveedores, accionistas. En cambio, en la segunda se encuentran el resto de *stakeholders* de los que depende una organización; por ejemplo, usuarios, consumidores, gobierno, comunidad. Ambas perspectivas tienen la misma valía. Es necesario que en la gestión no se olvide ninguna.

Por otro lado, la definición de la comunicación conlleva cierta multiplicidad para ser definida; por lo que, en la presente investigación se rescatarán los conceptos que resulten más pertinentes para entender el proceso por el que las organizaciones se vinculan con sus *stakeholders*. Al momento de referirse a la comunicación, múltiples libros se encargan de describirla a partir de la metáfora de la transmisión, propuesta por Elwood Shannon y Warren Weaver en su modelo matemático de la información. En esencia, los autores entienden que la comunicación es un intercambio entre un emisor y un receptor, de mensajes, por medio de codificadores y decodificadores que los transmiten por un canal (Mattelart & Mattelart, 2003).

Sin embargo, en el campo de las organizaciones dicha definición reduce las múltiples dimensiones de lo que involucra la comunicación. En este sentido, Eulalio Ferrer-Rodríguez (1982: 14) la define como “algo más que el medio que transporta un mensaje; es el proceso que lo vuelve respuesta, cerrando el circuito significativo que va del que habla al que escucha. Si las palabras son el reflejo de las cosas, la comunicación es el reflejo de su entendimiento”.

En sintonía con Ferrer-Rodríguez, Dominique Wolton (2007: 23) define a la comunicación como una experiencia antropológica:

“Comunicar consiste en intercambiar con el otro. Sencillamente no es posible la vida individual y colectiva sin comunicación. Lo propio de toda experiencia personal, como de toda sociedad es definir las reglas de comunicación. No existe la comunicación en sí misma, ella está siempre ligada a un modelo cultural es decir, a una representación del otro, porque comunicar consiste en difundir, pero también en interactuar con un individuo o una colectividad. El acto banal de la comunicación condensa en realidad la historia de una cultura y de una sociedad”.

Así, la definición de Wolton pone de relieve que la comunicación se despliega en la interacción entre personas. Por medio de ella, es posible alcanzar el entendimiento mutuo. En suma, la comunicación puede ser referida como un espacio donde uno se encuentra con el otro, es ahí donde dos o más personas se enfrentan y se adentran en un punto de convergencia para entenderse. Para ello, se requiere de intercambiar mensajes, por medio de una interacción dialógica, donde tanto uno como otro tienen la capacidad de expresarse.

Ahora bien, dentro de las organizaciones, la comunicación tiene una tarea estratégica para alcanzar el entendimiento entre ellas y sus públicos. Así, para Fernández-Collado (2002) la comunicación se realiza a través de mensajes que se intercambian entre los integrantes de la organización y sus públicos, por medio de técnicas que agilizan los flujos de comunicación dentro de la organización y con su

entorno o influyen en operaciones y actividades para lograr objetivos. De este modo, el autor rescata la intención y recursos con los que se practica la comunicación.

Por su parte, Capriotti (1999: 30) señala que la comunicación en las organizaciones –o *comunicación corporativa*– es “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone (...) para llegar efectivamente a sus públicos”. En *Branding corporativo*, el mismo autor la redefine de la siguiente forma,

“El sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos. Este 'sistema global de comunicación' no se refiere a una técnica o un conjunto de técnicas de comunicación concretas, sino a una estructura compleja, específica y particular de relaciones que tiene una organización con sus diferentes públicos, en la que se utiliza un conjunto abierto de acciones para generar un flujo de información en las dos direcciones entre los sujetos de la relación (Organización–Públicos), que permitan alcanzar los objetivos establecidos por ambas partes” (Capriotti, 2009: 39).

En esta segunda acepción, continúa con la idea de totalidad –al referirla como un sistema global– y añade la noción de los flujos de información, a través de acciones, para alcanzar objetivos de cada actor. En síntesis, para Capriotti, la comunicación en las organizaciones es el conjunto de acciones destinadas a intercambiar estratégicamente información con sus públicos.

Por su parte, Joan Costa (1995, citado en Carbonwe, 2006) señala que “la comunicación corporativa, ligada a la acción y la conducta global de la organización, será el vehículo y soporte de la calidad del servicio (...) La comunicación corporativa

es holística e integradora, es decir, en ella se coordinan, se integran y se gestionan las distintas formas de comunicación como un todo orgánico en el sentido corporativo”. La definición de Costa destaca la idea de integración en la comunicación: todas las acciones de las organizaciones comunican, tanto los mensajes que transmite como las acciones cotidianas, lo cual representa un aliciente al cuidado permanente de las RRPP por un grupo de expertos. En tanto, todo comunica, hay que vigilar todo.

Ahora bien, si este tipo de comunicación habla sobre la organización, ¿qué dice sobre ella? Capriotti (1999: 30) señala que “todas las actividades de comunicación que haga una organización estarán manifestando lo que se puede esperar de los productos o servicios de la compañía, así como lo que se puede esperar de la propia organización en cuanto tal, al hablar de sus características, funcionamiento o de las soluciones o beneficios que otorga”. Así, una de sus tareas es encargarse de transmitir la filosofía y modos de hacer propios de cada organización, es decir su *identidad*, para que sus públicos tengan una idea, una *imagen*, sobre ella.

Adicionalmente, la comunicación en las organizaciones se caracteriza por tener una orientación central: la estratégica. Para Pérez (2001) la comunicación se vuelve estratégica en la medida en que se utilizan los recursos de la organización para transmitir mensajes de manera eficaz y eficiente. Además, permite que una organización crezca, se desarrolle y enfrente de manera adecuado los problemas, teniendo como base la comunicación. Así, “toda estrategia de comunicación, cualquiera que sea el enfoque desde el que la concibamos, ha de ser, por definición, anticipativa, y ha de establecer un marco de referencia sobre el que construir un

discurso y una lógica de acción” (Pérez, 2001: 555). Esta aportación de Pérez contribuye a la lógica del modelo RACE que se tocará más adelante.

Por su parte, Daniel Scheinsohn (2010) define a la comunicación estratégica como un método que articula todas las actividades comunicativas de una organización: publicidad, relaciones públicas, difusión periodística, comunicación digital, entre otras. Por medio de ellos, “cada organización configura diferentes espacios para el encuentro público (...) a partir de los cuales y conforme a sus convicciones procura alcanzar sus anhelos” (Scheinsohn, 2010: 21). En esencia, se trata de articular todos los esfuerzos comunicativos bajo un solo objetivo.

Desde estas definiciones, queda de relieve que la comunicación estratégica permite que la organización utilice adecuadamente los recursos con los que cuenta para transmitir mensajes, eficientemente, (con los valores e intereses que persigue) a sus *stakeholders* para alcanzar algún grado de entendimiento; acercando a la organización a la consecución de sus metas. Adicionalmente, se requiere que las acciones comunicativas se unan para alcanzar el mismo objetivo. Por ello, la comunicación estratégica ofrece una guía o marco de referencia que rige las actividades de transmisión de información. De tal suerte que, cuando hay una crisis o una situación especial, los integrantes de la organización puedan tener una guía sobre el qué hacer y cómo hacerlo.

Hasta ahora, para que las organizaciones alcancen sus objetivos y sobrevivan, requieren de una adecuada gestión de las relaciones con sus *stakeholders*. Para lograrlo, se cuentan con la comunicación estratégica en las organizaciones. A partir

de ella, es posible utilizar eficientemente los recursos comunicativos con la intención de lograr entendimiento con los públicos de la organización. Una de las disciplinas operativas de la comunicación estratégica que mejor logra dicho objetivo son las relaciones públicas, por su amplio margen de acción multidisciplinario.

El aporte de las RRPP para la gestión de los *stakeholders* radica en su intención comunicativa. Para Edward Bernays (citado en Palencia-Lefler, 2008: 28) “las relaciones públicas son un arte aplicado a una ciencia –ciencia social- en el que el interés público, más que la motivación económica, es la consideración fundamental”. Así, para el padre de este campo del saber, con las RRPP se dejan de lado los intereses particulares de los actores y se apuesta por el beneficio mutuo.

De igual modo, James Gruning (2000: 53) señala que las relaciones públicas dirigen y gestionan la comunicación entre una organización y sus públicos, “son la función característica de dirección que ayuda a establecer y mantener unas líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación, entre una organización y sus públicos”. El autor destaca una de las primeras características distintivas de las relaciones públicas: comunicación orientada a la cooperación entre organización y públicos.

Por su parte, Rojas-Orduña señala que el fin último de las relaciones públicas es adaptar a una organización a las contingencias de su entorno.

“El fin principal de las Relaciones Públicas es, por lo tanto, el de crear un área de interés común entre la empresa y su público- o mejor aún y sus públicos- y dar vida en ese campo a un nuevo tipo de relaciones que se hacen necesarias debido al tipo de realidad

social en la que las Relaciones Públicas se introducen” (Rojas-Orduña, 2005: 19).

En esencia, las relaciones públicas se encargan de crear un espacio de comunicación entre organización y públicos con dos fines: la organización se adapte a la contingencia cambiante de su entorno; y un fin persuasivo para que en los públicos se logre crear una imagen positiva de la organización, al compartir intereses con esta.

A modo de síntesis, las RRPP son una disciplina que gestiona la comunicación entre una organización y sus públicos, por medio del intercambio de mensajes que orientan la opinión de los públicos, al acercar los intereses de ambos actores. La finalidad última de esta práctica es ayudar a que las instituciones se adapten a su entorno, por medio de la aceptación y cooperación con los *stakeholders*.

A diferencia de otras formas de comunicación –como la publicidad o la propaganda–, las RRPP se caracterizan por conjuntar los intereses de las organizaciones con los actores. En contraste, la publicidad y la propaganda sólo velan por los intereses comerciales o políticos del emisor de la comunicación. Por otro lado, las relaciones públicas permiten un adecuado manejo de los *stakeholders* de forma más estratégica y puntual.

Dentro de las funciones de las relaciones públicas, Al y Laura Ries (2005) apuntan que permiten la construcción, cuidado y crecimiento de la imagen de una organización; la identificación de áreas de oportunidad, entre otros múltiples factores, vuelven a apuntar a los *stakeholders*. La identificación de éstos es la base de la construcción de estrategias. Aunque, posteriormente, las organizaciones se

preocupen por planes de financiamiento y otras actividades, el publirrelacionista debe vigilar siempre los intereses de dichos grupos. Con ello, desde su trinchera, contribuye a todas las áreas de una organización.

En conclusión, la identificación y gestión de las relaciones con los *stakeholders* es posible por medio de las relaciones públicas, como profesión especializada en la conexión entre organizaciones y públicos por medio de la comunicación. La integración de la teoría de los *stakeholders* y las RRPP pueden aplicarse a cualquier organización que desee incrementar y mantener lazos sanos con su entorno. Esto es posible gracias a las distintas funciones de las RRPP: crear, posicionar, mantener y cuidar ya sea una imagen, una figura pública, una institución de beneficencia, un corporativo, entre otros. Asimismo, la identificación de los stakeholders redituará de una comunicación más eficiente y sobre todo anticipada. En cuanto el publirrelacionista mapea a los actores con los que puede trabajar ya sea de manera positiva, negativa o pacífica ante sus planes, tiene cierta ventaja de acción sobre ellos y la competencia.

A continuación, con base en la integración de stakeholders y las RRPP, se abordará el modelo *RACE* de John Marston, que sirve como base para el diseño de estrategias. Vale mencionar que este es un modelo creado exclusivamente para las RRPP. El marco teórico y el modelo de Marston se unen para crear una base teórica a partir de la cual, en colaboración con el caso de estudio, se proponga un plan de acción.

1.3 La planeación estratégica de las RRPP: el modelo RACE

Ahora bien, en tanto las relaciones públicas forman parte de la comunicación estratégica de una organización, cabe destacar que la difusión de mensajes por medio de esta disciplina se ciñe a principios de racionalidad, donde se busca maximizar los beneficios y reducir los recursos a invertir. En este sentido, las RRPP requieren ser planeadas. Entonces, ¿qué implica dicha aseveración?, y, más importante, ¿cómo se logra?

Ante dichas interrogantes surge el concepto de *planeación estratégica*. Esta supone un método para resolver problemas a través de la racionalidad. En él, ponderan tres elementos: el estado actual de los recursos de las organizaciones, las circunstancias en las que se encuentra y los objetivos deseados (Kotler & Armstrong, 2008). Básicamente, la planeación estratégica busca ajustar los recursos de la organización de acuerdo con sus circunstancias para lograr sus metas. También, cabe considerar que “la planeación estratégica se denomina tal porque en ella la estrategia es el pilar fundamental para la organización de los procesos industriales” (López-Espinosa, 2014: 13). Para efectuar los ajustes mencionados, se realizan estrategias que encausan los recursos hacia los objetivos.

En ese sentido, el componente central de la planeación estratégica se encuentra en el diseño. Ésta se entiende como “una decisión marco que comprende una pluralidad de decisiones estratégicas agrupadas en tácticas. Comprende incluso las actuaciones estratégicas futuras que todavía no han sido ni siquiera concebidas en su detalle, pero que llegado su momento, se derivarán de dicha estrategia” (Pérez,

2001: 550). En esencia, se refiere a una decisión que ayuda a alcanzar el futuro deseado. Así, al diseñar una estrategia, se está apostando por el futuro; para ello, se requiere saber cuáles son las relaciones relevantes de una institución y a dónde le conducen (Pérez, 2001).

Cabe aclarar que las anteriores consideraciones –aunque inicialmente pensadas para el campo de la administración– sirven para cualquier ámbito de acción humana. Así, puede existir la *planeación estratégica de la comunicación*. De acuerdo con López-Espinosa (2014: 33), esta se entiende como el,

(...) proceso mediante el cual se incide en la comunicación como problemática o sobre situaciones derivadas de ella para controlarla y conducirla de un estado situacional presente a uno nuevo, a través de recursos metodológicos y técnicas que involucran la acción racional. En este sentido, puede entenderse por planeación de la comunicación la inserción de racionalidad y organización al proceso de construir discursos, lo cual implica una comunicación de carácter teleológico-instrumental.

Grosso modo, con la planeación estratégica la comunicación es pensada como una actividad que puede encausársele para alcanzar una situación deseada. Para ello, se requieren de acciones ordenadas y racionales en la construcción de los mensajes. Todo esto redituará en la consecución de los objetivos propuestos por la organización.

En vista de que las RRPP son parte de la comunicación, también las actividades que realizan pueden ser sometidas al proceso de planeación estratégica. Por medio de ella, el publicirrelacionista puede saber dónde se encuentra su organización, a donde quiere llevarla y cómo lo alcanzará (Marston, 1963). En este sentido, las estrategias de relaciones públicas son pensadas como “una orientación de intervención o un enfoque de acción para una problemática que hay que resolver o para un proyecto particular por realizar” (Xifra, 2005: 89). Se refieren a las intervenciones que se requieren para resolver problemas concretos en una organización.

De manera complementaria, Xifra (2005) refiere que las estrategias de relaciones públicas son aglutinadas en un concepto más amplio: campaña de RRPP. Por medio de este último concepto, se articulan mensajes y medios para alcanzar objetivos. En esencia, las campañas de relaciones públicas son el concepto de planeación más amplio con el que cuenta esta actividad profesional. A través de ellas, se diseñan mensajes que son transmitidos por medios idóneos, en aras de alcanzar los objetivos de relación con los *stakeholders*. Esto lleva al autor a aseverar que, en esencia, la planeación estratégica de las relaciones públicas se resume a delimitar “qué se quiere hacer, a quién se necesita para hacerlo, qué mensajes deben comunicarse para obtener la colaboración de los públicos, y cómo se pueden transmitir eficazmente estos mensajes” (Xifra, 2005: 174).

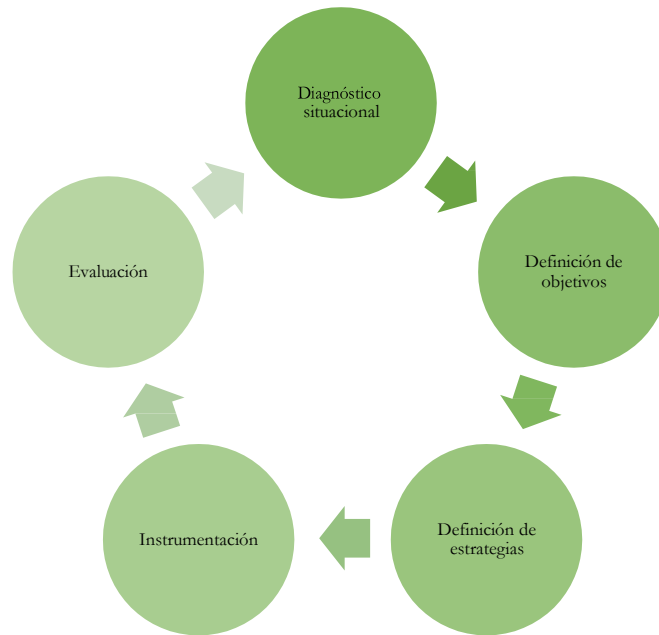
Ahora bien, para realizar la planeación estratégica de la comunicación, se requiere contar con dos principios: uno normativo y otro procedimental. El primero se refiere a que la comunicación está centrada en la puesta en común de información para

alcanzar el entendimiento entre los actores. Por ello, de acuerdo con Macías y Cardona (2007, citados en López-Espinosa, 2014), la estrategia de comunicación tiene como centro de atención el público al que se dirige el mensaje; por medio de su estudio, se diseña el mensaje y se seleccionan los medios idóneos para comunicarlo y hacerlo llegar eficientemente al receptor. Así, el principio normativo del que se parte es el entendimiento mutuo.

Por su lado, el principio procedimental de la planeación estratégica de la comunicación remite a la serie de fases que se siguen para transmitir un mensaje al público. Al respecto, cabe aclarar que difícilmente la comunicación cuenta con un proceso de planeación propio. Por el contrario, retoma las definiciones de la administración. En este sentido, en las diferentes descripciones de la planeación estratégica se cuenta con el siguiente proceso cíclico propuesto por George Steiner (1983) (véase figura 2):

1. Diagnóstico situacional. Remite al análisis del estado en el que se encuentra la problemática a abordar.
2. Definición de objetivos. Se refiere a las metas que se desean alcanzar por medio de las actividades de la planeación estratégica.
3. Diseño de la estrategia. Se compone de las acciones que se requieren realizar para alcanzar el objetivo.
4. Instrumentación. Remite a la puesta en marcha de las estrategias. Por ello, se consideran los detalles logísticos de quién hace qué, cuándo y dónde
5. Evaluación. Allí se delimitan los mecanismos por los que se evaluará el desempeño de la estrategia.

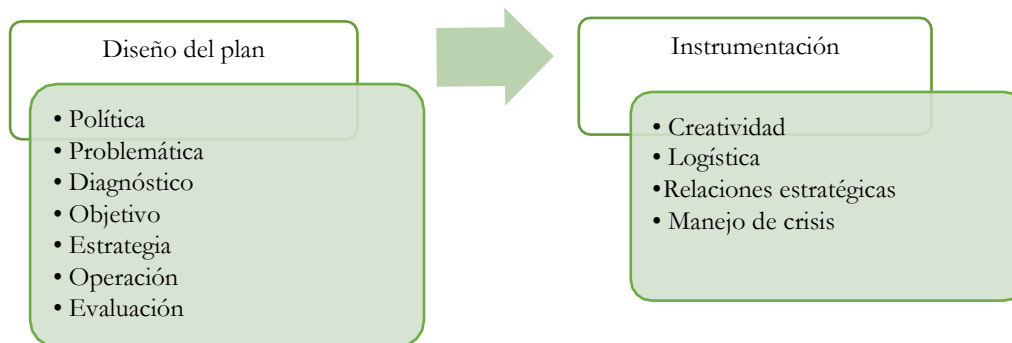
Figura 2 Proceso de planeación estratégica



Fuente: elaboración propia con información de Steiner, 1983.

En el caso de la comunicación, para López-Espinosa (2014) la planeación estratégica de la comunicación tiene dos grandes etapas –diseño e instrumentación– que, a su vez, se subdividen en más fases. Todo ello, se aglutina en la figura 3.

Figura 3 Proceso de planeación estratégica de la comunicación



Fuente: elaboración propia con información de López-Espinosa, 2014.

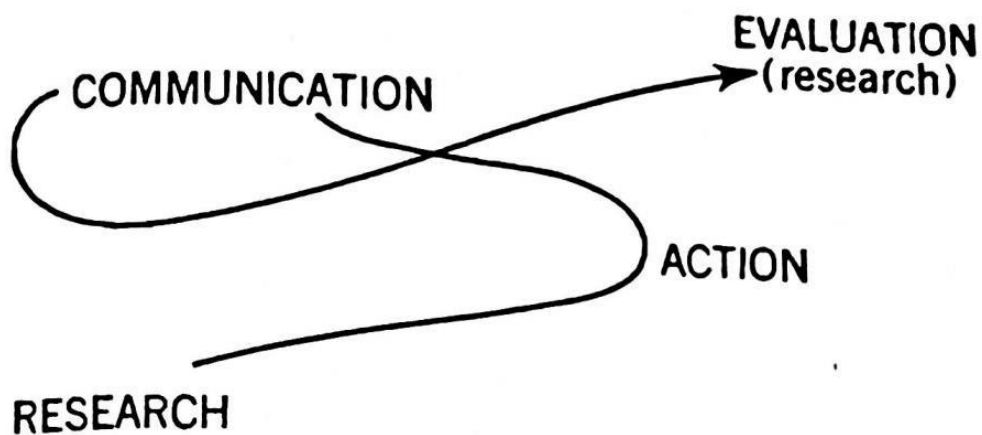
En la fase del diseño se plasma la planeación estratégica de la comunicación para resolver el problema. Así, se parte de una política sobre la que se basa la comunicación en una organización. Luego, se describe es la situación comunicativa que se pretender atender. En ella, se describe con precisión el stakeholder a trabajar y el mensaje que se debe comunicar. Después, se diagnostica la situación comunicativa. Con ello, se establece el objetivo o el estado de cosas a alcanzar. A su vez, del objetivo se desprenden la estrategia y la operación. La primera refiere a las acciones y los mensajes que se requieren realizar y transmitir para alcanzar el objetivo; mientras, los segundos son los detalles tácticos para poner en marcha la comunicación. Finalmente, se establecen los mecanismos de control que se realizarán en la instrumentación para medir el desempeño de la comunicación (López-Espinosa, 2014).

En cambio, la fase de instrumentación remite a la puesta en marcha del plan estratégico. Para ello se involucra la creación de discursos. También, se precisan detalles logísticos de costos, espacios, fechas y personal que realizará las acciones. A su vez, se requieren de operadores que se encarguen de la consecución adecuada de la estrategia. Por último, se cuenta con el manejo de crisis para abatir cualquier escenario no previsto (López-Espinosa, 2014).

Ahora bien, a pesar de que los modelos de planeación estratégica general, de la administración, y particular, de la comunicación, ofrecen procesos racionales para pensar y realizar las intervenciones comunicacionales, el campo de las RRPP

cuenta con sus propias dinámicas. En este sentido, Marston (1963) propone el modelo RACE para la planeación estratégica de las relaciones públicas. Por medio de este acrónimo se incluyen las actividades de investigación, acción, comunicación y evaluación (véase figura 4). Al respecto, el autor no lo considera como una receta para el éxito, más bien “recuerde estas palabras no hacen brillante a un hombre estúpido, pero su consideración prevendrá muchos errores y omisiones” (Marston, 1963: 161).³

Figura 4 Modelo RACE de planeación estratégica de las RRPP.



Fuente: retomado de Marston, 1963: 169.

Con respecto de la primera fase, normalmente, la investigación no es considerada como importante en las RRPP. Marston (1963) refiere que usualmente los publicirrelacionistas centran sus actividades en las ejecuciones: discursos, eventos, mensajes con la prensa, lobby. Sin embargo, sus acciones en ocasiones suelen ser poco efectivas, ya que no atienden una problemática específica. En este sentido, la

³Traducción propia de “Remembering these words won't make a dull man bright, but orderly consideration of them will prevent many mistakes and omissions” (Marston, 1963: 161).

investigación remite a buscar la información necesaria sobre los factores que inciden en el problema de comunicación a atender.

Para Xifra (2005) la primera fase ayuda a conocer la situación sobre el problema a corregir o actitudes a modificar. Ello se logra a través de responder preguntas como

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Qué información se necesita?
- ¿Cómo se utilizarán los resultados de la investigación?
- ¿Qué públicos hay que analizar?
- ¿Cómo se analizarán, mostrarán o aplicarán los datos resultantes de la investigación?
- ¿Cuánta rapidez se necesita para investigar?
- ¿Cuánto costará la investigación?

Para Marston, la investigación se despliega en tres etapas:

1. Tener en mente el objetivo que persigue la organización con la que se trabaja. Esto es así, debido las RRPP ayudan a que las organizaciones cumplan sus metas.
2. Indagar sobre la información de la situación. Esto implica una cuidadosa introspección en periódicos y revistas en periodos de tiempo. Así, se puede conocer la imagen que se tiene de la organización ante la prensa. También, se requiere de conocer aspectos de economía y relación entre organización y *stakeholder*.

3. Conocer las opiniones o actitudes de los *stakeholders*. “Esta investigación es de vital importancia, porque si el practicante no conoce cómo las personas están posicionadas en un tema (...) probablemente intentará cambiar a aquellos que ya fueron cambiados o incluso gastará esfuerzos con aquellos que no son convenientes” (Marston, 1963: 163).⁴ En esencia, es importante conocer al público porque sólo así se sabrá con cuál *stakeholder* se requiere trabajar. Para investigarlo, el autor propone dos clases de estudios:
 - a. Evidencia existente. Son estudios u opiniones de los stakeholders que ya están plasmadas
 - b. Investigación planeada. Involucra investigaciones directas y realizadas por la organización, por medio de técnicas como encuesta, grupos focales, observación no participante, entrevistas a profundidad, entre otras.

Por su parte, la acción se refiere a un principio de las relaciones públicas: hacer el bien y darlo a conocer (Gruning, 2000). Este es uno de los postulados principales bajo el cual se rige el publicirrelacionista comunican. Remite a que las organizaciones emprendan acciones que puedan atraer la atención de los *stakeholder*. Así, “el publicirrelacionista se vuelve un experto no sólo en decir, también en hacer. Él influye en el curso de los eventos mediante acciones a la vez que escribe sobre ellas”

⁴Traducción propia de “This investigation is vitally necessary, because if the practitioner does not know how people stand on important issues, he may find that he is (...) trying to convert those who are already converted, or even wasting effort upon others who are not really concerned” (Marston, 1963: 163).

(Marston, 1963: 166).⁵ En este sentido, las posibles acciones a emprender se encuentran las siguientes (Rojas-Orduña, 2005):

- Diseño, gestión y realización de eventos. Por ejemplo, aniversarios, presentaciones de gala, cenas, degustaciones.
- Acciones de voluntariado en favor de comunidades vulnerables.
- Realización de donativos a organizaciones de la sociedad civil.
- Financiamiento a proyectos educativos para segmentos poblaciones de escasos recursos.

Por su parte, la comunicación tiene que ser entendida como una actividad que forma parte del modelo RACE y no sólo como una ejecución individual. Así, Marston (1963) refiere que el publirrelacionista necesita ser un conocedor de los medios de comunicación que son sus *stakeholders* y sobre el proceso mismo de comunicación. De manera complementaria, Xifra (2005) refiere que este tercer paso del modelo debe ser planeado estratégicamente. Al respecto, el autor abunda que

“La investigación ayuda a la organización a definir el problema y el entorno en el cual se ha generado o puede generarse. La planificación identifica cuáles son las necesidades que deben satisfacerse para resolver la problemática o evitar que se produzcan (metas y objetivos), a quién debe dirigirse o a quién debe motivar el plan (públicos objetivo) para lograr las metas y objetivos

⁵Traducción propia de "The public relations man ths becomes an expert not only in saying, but in doing. He influences the course of events by instigating action as well as by writing about it" (Marston, 1963: 166).

y de este modo resolver el problema o evitar que emerja, qué debemos transmitir a esos públicos (mensajes) para que actúen en la línea que permita alcanzar las metas y objetivos de la organización, y la mejor vía para hacer llegar estos mensajes a los públicos” (estrategias, técnicas y tácticas) (Xifra, 2005: 174).

La anterior cita pone al descubierto los pasos a seguir una vez terminado el diagnóstico: 1) identificar los problemas a resolver, a través de objetivos y metas; 2) delimitar los públicos del plan de RRPP; 3) diseñar mensajes para que los públicos actúen de la forma deseada; 4) elaborar estrategias, tácticas y técnicas de difusión de los mensajes (véase figura 5).

Figura 5 Planeación de la comunicación en las RRPP en el modelo RACE



Fuente: elaboración propia con información de Xifra, 2005.

El método de planeación de la comunicación es sucesivo, ya que se necesita la realización de los pasos una vez terminado el anterior. Por ejemplo, no se puede seleccionar públicos si no se tiene primero delimitados los objetivos y metas a seguir; los mensajes se diseñan en función del diagnóstico de los públicos, intereses y necesidades; por último, las estrategias y demás se elaboran una vez establecidos los mensajes.

Por último, la evaluación se refiere a medir el impacto que tuvo la comunicación y la acción realizada. Ante ello, Marston (1963: 167) plantea que “Cuando las acciones fueron realizadas, cuando el mensaje fue enviado, ¿qué pasa en los pensamientos de las personas?, ¿quién escucha?, ¿hace cuánto escucharon?, ¿qué significado tuvo el mensaje en sus términos?, ¿qué efectos hubieron en sus actitudes y acciones?”.⁶ En suma, a dichas interrogantes es que da respuesta la última fase del modelo RACE. Por medio de esta etapa es posible conocer el cumplimiento de los objetivos propuestos en la planeación estratégica de la comunicación de las RRPP.

Sobre la evaluación, Xifra (2005) refiere que el diseño estratégico no sólo delimita objetivos a cumplir, mensajes que se difundirán a públicos apelando a sus intereses y cómo enviar estos mensajes. También se necesita confirmar que las decisiones tomadas son coherentes con el conocimiento que se tiene sobre los públicos. Para realizar lo anterior, el autor propone una tabla de comprobación de la comunicación. En ella, se establecen los planes para cada público, intereses de éstos, personas o grupos que los pueden influir, estrategias, técnicas, tácticas y mensajes para cada público. La tabla tiene el siguiente formato.

⁶ Traducción propia de “When actions have been taken, when the messages have been sent out, what has happened in people’s thinking? Who listened? How much did they listen? What did the message mean to them in their own terms? What effect did it have upon their attitudes? Their actions?” (Marston, 1963:167).

Figura 6 Tabla de comprobación de la comunicación

Públicos	Intereses del público	Personas influyentes	Estrategia	Técnicas y tácticas	Mensajes
1.					
2.					
3.					

Fuente: elaboración propia, con información de Xifra, 2005.

En esencia, la evaluación permite que haya una adecuada coordinación entre stakeholder, interés perseguido, objetivo, mensaje, estrategias y tácticas. Al respecto, el autor abunda en lo siguiente,

A través de la tabla, el profesional de las relaciones públicas puede comprobar fácilmente si los intereses particulares relevantes que ha determinado para sus públicos objetivo se reflejan en el mensaje, si se han utilizado correctamente aquellos líderes de opinión o grupos de interés que influyen en las actitudes o comportamientos de los públicos, y si las estrategias, técnicas y tácticas seleccionadas para difundir el mensaje han sido las apropiadas para esos públicos. (Xifra, 2005: 207).

A modo de conclusión capitular, se puede referir que las organizaciones contemporáneas requieren de la gestión adecuada de su comunicación con el entorno donde se desarrollan. Esto ocurre, debido a que su actuación se encuentra supeditada al hacer de otros; es decir, a la vez que influye es influida. Esta noción lleva a pensar que la sobrevivencia de una organización depende de los *stakeholders* con los que se relacione.

Para lograr una comunicación adecuada, las organizaciones requieren de la utilización estratégica de sus recursos comunicativos, por medio de actividades puntuales que proveen de resultados eficientes. En este sentido, para la gestión de los stakeholders, las RRPP se vuelven la disciplina de comunicación predilecta. Esto ocurre debido a que las relaciones públicas coordinan los mensajes de una organización hacia públicos elegidos con detenimiento, a la vez de que apuesta por el entendimiento mutuo entre los diferentes intereses de sus stakeholders. En suma, las RRPP permiten vincular adecuadamente a la organización con los actores de su entorno, a través de la idea del beneficio equitativo.

Para actuar, el publirrelacionista requiere de la planeación estratégica de la comunicación. Con este concepto se diseñan, racional y ordenadamente, mensajes que se difundirán, en aras de alcanzar un objetivo en un *stakeholder* particular. En este sentido, el modelo RACE de Marston (1963) se vuelve una herramienta pertinente que permite saber qué se desea y cómo se alcanzará. En suma, la lógica racional que esconde la planeación administrativa es posible de adaptarse para que una organización ocupe sus recursos comunicativos y alcance sus objetivos. De este modo, es posible la sobrevivencia.

Con el fin de comprender la actualidad de las instituciones hospitalarias, a continuación se presenta un breve texto histórico sobre la creación de los primeros hospitales en México.

Capítulo 2. Las relaciones públicas (RRPP) en el sector privado de la salud en México

La salud es un revelador particularmente sensible del orden social y político, tanto por la manera en que las relaciones sociales se marcan sobre el cuerpo, produciendo desigualdades en salud, como por el modo en que las instituciones políticas organizan la protección, la prevención y los cuidados. Cada sociedad en cada momento de su historia, inscribe sus disparidades y preocupaciones en lo que podemos denominar el orden sanitario (Fassin et al., 1997: 1).

La salud es una necesidad primordial del ser humano. Por ello, diferentes instituciones se han encargado de ofrecer este servicio a lo largo de la historia. Sin embargo, dicho privilegio cambia en cada región del mundo. Igualmente, en su interior se gestan dinámicas comunicativas que requieren su organización y manejo particular. De este modo, en el presente capítulo se describen las dinámicas comunicativas de relaciones públicas que se viven en los hospitales privados de México. Para ello, primero se expone un resumen de los antecedentes históricos de las instituciones prestadoras de los servicios de salud en los sectores público y privado en México. Después, se da cuenta de las características de las RRPP en los hospitales privados.

2.1. Antecedentes históricos de los hospitales

A nivel internacional, Loyo-Varela y Díaz-Chazaro (2009) refieren que el primer hospital en el mundo fue el Monasterio de Pantocrator, creado en 1136. En dicho lugar se estableció uno de los principios que la mayoría de los nosocomios en la actualidad mantiene: la enseñanza de la medicina. Para el siglo XVIII, las instituciones hospitalarias adquirieron un carácter filantrópico –específicamente en algunos países de Europa–, acto que influyó en México.

En México, el 27 de mayo de 1899 entró en vigor la Ley de Beneficencia Privada con la cual surge la actual Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal. Con la promulgación de dicha ley, a cargo de Porfirio Díaz, se promovió y protegió la iniciativa privada para la realización de actividades filantrópicas a favor de los grupos más vulnerables (Manual de Organización General de la Secretaría de Salud, 2012). En consecuencia, extranjeros que radicaban en el país fundaron sociedades de beneficencia. Dentro de ellas, destacan el *American Benevolent Society*, la Sociedad de Beneficencia Española, la Alianza Monte Sinaí y la Asociación Francesa, Suiza y Belga (Loyo-Varela & Díaz-Chazaro, 2009). Dichas organizaciones civiles continúan trabajando, actualmente, a favor de sus connacionales más desfavorecidos. Asimismo, jugaron un papel importante en la creación de instituciones prestadoras de salud, como el Hospital Español y el Hospital Americano –hoy denominado Centro Médico ABC.

En esencia, en el caso de México, muchos nosocomios nacieron a partir del trabajo de instituciones filantrópicas. Sin embargo, la situación cambió en el siglo XX. Al

respecto, Loyo-Varela y Díaz-Chazaro (2009: 499) refieren que “en la década de 1930 se sustituye el concepto de beneficencia por el de asistencia, y se reconoce la obligación del Estado de intervenir en materia de salud y auxilio social, así como el derecho de los ciudadanos a solicitarla”. Este cambio conceptual resulta de suma importancia para entender el ascenso de la responsabilidad del Estado en materia de servicios de salud. Así, actualmente, las instituciones de asistencia privada (IAP) trabajan de manera independiente con recursos propios, a la vez que están regidas bajo estándares impuestos por el gobierno.

En cambio, la atención médica sustentada por el gobierno, a través de las aportaciones de los trabajadores y los impuestos, es relativamente nueva. Surge en el contexto internacional de la redefinición de las tareas del Estado, en el cual se concibió que los derechos sociales –como educación, salud y vivienda– eran responsabilidad pública y un aspecto inherente a la ciudadanía (Marshall, 1949).

Así, la salud se pensó como una atribución estatal. En ella se incluyen temas relacionados con la asistencia médica de los derechohabientes y sus familiares, así como protección de medios de subsistencia, salud y servicios sociales necesarios para el bienestar. Al respecto, Peralta-Matouk (2012: 1) refiere que “el seguro social es una de las mayores expresiones de solidaridad humana para con aquellos que han tenido la mala suerte de sufrir algún hecho que vulnere o desaparezca su salud o su capacidad para allegarse de sus medios de subsistencia”.

En México, en la Constitución Política de 1917, en su artículo 123, se establecieron las responsabilidades de los patrones en cuanto a los accidentes de trabajo, enfermedades, así como su obligación a proporcionar seguridad. Sin embargo, este

precepto fue garantizado hasta el surgimiento de dos instituciones: el Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS) y el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE). Ambos iniciaron sin una estructura propia. De modo especial, el ISSSTE adquirió el edificio de un hospital privado en vías de construcción, donde fundó uno de sus espacios más importantes: el Hospital 20 de noviembre (Loyo-Varela y Díaz-Chazaro, 2009).

Actualmente, en México, hay un abanico de hospitales: federales, municipales, estatales y privados. Pese a ello, la capacidad de resolución de las instituciones públicas es cada vez más reducida. Por ello, a finales del siglo XX, la medicina privada creció exponencialmente, con el arribo de organizaciones como Médica Sur, Grupo Ángeles, entre otros.

Capítulo 3. Las relaciones públicas en un Hospital privado: una visión teórica-práctica en la actualidad.

Las relaciones públicas al interior de un hospital, al igual que en cualquier otra organización, se adecuan a las necesidades, criterios, escenarios y objetivos. Sin embargo, el caso de una institución privada que ofrece servicios de atención médica se enfrenta a una situación muy especial ya que por su naturaleza convive con una variedad de públicos muy grande:

- Pacientes
- Posibles pacientes
- Empleados

- Cuerpo médico
- Proveedores
- Gobierno
- Empresas
- Comunidad
- Medios de comunicación
- Universidades
- Beneficencias
- Cámaras de comercio, entre otros.

Es por ello que las RRPP en un hospital privado son de suma trascendencia pues a través de sus técnicas multidisciplinarias atienden a los públicos de forma profesional, no improvisando, todo ello con el fin de crear una reputación fuerte y sólida.

Es por ello que a continuación se presenta un estudio de caso llevado a cabo por quien suscribe, como publicirrelacionista, en el *The American British Cowdray Medical Center IAP (Centro Médico ABC)* bajo el sustento de diversos autores. Este apartado describirá cómo se desenvuelven las relaciones públicas al interior de un hospital, sus prácticas más comunes, su operación en la vida cotidiana.

Este caso de estudio se abordó con mayor facilidad dada la relación de quien suscribe como empleado al interior de dicha institución. Vale decir que Robert K. Yin refiere que “son las estrategias preferidas cuando las preguntas *cómo* y *por qué*

son realizadas, cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos y cuando el foco está en un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real”.

Es por ello que el caso de estudio fue una herramienta que se adecuó a la naturaleza de esta investigación. El mismo autor señala que este tipo de técnicas son una ventaja en la investigación a la hora de describir la incidencia o predominio de un fenómeno. (1981).

Relaciones institucionales

El departamento de relaciones públicas se preocupa por mantener lazos de cooperación con sus públicos inmediatos, con su comunidad. Es el caso del ABC quien mantiene relación constante con fundaciones, escuelas, asociaciones, instituciones gubernamentales, colonias que lo rodean, por ejemplo: *The American School Foundation*, *Colegio Claudina Thèvenet*, *Columbia school*, Comunidad judía en México, Secretaría de Salud, Secretaría de Salud de la Ciudad de México, entre otros.

A través de este departamento, se posibilita relación lo cual reditúa a la institución de seguridad, un amplio abanico de posibilidades para llevar a cabo alianzas y sacar provecho. Pues en todas estas instituciones en las que interviene hay líderes de opinión o grupos de interés que le son benéficos.

Al respecto, Rojas Orduña dice que es importante generar relación con colectivos e individuos que posean gran credibilidad y poder de influencia. Señala la importancia de cuidarlos al igual que a los periodistas pues en algún momento son un foco de oportunidades (2006).

A través de la relación del centro médico con diversos órganos se tienen más elementos de batalla frente a la competencia, mayor credibilidad, una red de apoyo más grande, la posibilidad de atraer más pacientes y oportunidad de la apertura de nuevos convenios y negocios.

Embajadas y cuerpo diplomáticos

El departamento de relaciones públicas se encarga de cuidar la relación con las embajadas, de mantener al tanto a los excelentísimos de cada cónsul sobre los avances y los quehaceres de la institución con sus conciudadanos. Esta relación es muy fuerte con la embajada británica y americana pues la institución, como se menciona en el apartado histórico de esta tesis: proviene de raíces norteamericanas y británicas.

Al respecto de esta relación y como se verá en otros grupos de interés, tener aliados o el apoyo de determinados grupos resulta conveniente. Rojas Orduña dice que

“Una organización puede mantener múltiples contactos con personas que son líderes de opinión en sus respectivos sectores. No necesariamente se trata de figuras conocidas por el gran público, pero sí de personajes que pueden tener una influencia vital en un área determinada.

El valor de mantener unas buenas relaciones con líderes de opinión o autoridades puede verse reflejado cuando

- Es imprescindible contar con su apoyo y credibilidad para la realización de ciertas actividades.
- Surge un imprevisto y se necesitan aliados (como el caso de una crisis)
- Se necesita llegar a otros personajes de difícil acceso.

- Pueden facilitar información y experiencia calificada sobre un tema determinado.” (2006: 232).

Contar con el apoyo de embajadas y su asistencia a los diversos eventos es de suma importancia porque le da una proyección más grande a las instituciones ya que sus lazos no se quedan a nivel local. Como parte del desarrollo internacional, también se tiene contemplada la relación con las beneficencias de dichos países con quienes hay mucha cercanía, a estas se les regalan estudios de laboratorio, se les invita a una comida anual especial para celebrar las relaciones y el cuidado de pacientes de la tercera edad agremiados a las beneficencias británicas y americanas.

El ABC ha construido de forma más sólida su relación con entes internacionales, tal es el caso de la visita de embajadores y reyes a las instalaciones del hospital.

Grupos religiosos

Las comunidades religiosas representan *stakeholders* trascendentales. Y de manera muy específica, lo es la Comunidad Judía, quien es el público más recurrente. Es por ello que, a la luz de Rojas Orduña, el departamento de relaciones públicas del ABC cuida mucho su relación con dicho sector de la comunidad en México. Rojas dice que se puede procurar el contacto a través de encuentros, organización de jornadas, simposios, coloquios, regalos, entre otros. (2006).

De ahí que durante los actos festivos de dicha comunidad, el hospital realiza diversas acciones de reconocimiento. Por ejemplo: en la inauguración del primer Centro de Documentación e Investigación Judía en México al que asistieron personalidades de la cultura, el arte, el mundo empresarial, médico, autoridades del gobierno local de la Ciudad de México, entre otros, el Centro Médico ABC envió una ambulancia por si se llegara a requerir y regalos.

Con ello, además de hacer presencia de marca, se refuerzan los lazos con el grupo mayoritario de pacientes de la institución. Además, también se les envían tarjetas postales a sus domicilios para felicitarlos por el año nuevo judío, entre otras fechas importantes.

Por otro lado, durante las ferias de salud que organizan distintos sectores de la comunidad judía, se hace presencia a través de una enfermera y regalos institucionales para los asistentes.

Dentro de las instalaciones del hospital se encuentra un templo judío con libros de la Torá para consulta de la comunidad que se encuentre hospitalizado. El cuidado del paciente va más allá de los médicos, tiene que ver con su espiritualidad, su comodidad, entorno y atención. Gran parte de ello, lo gestiona relaciones públicas.

Una institución de salud que sabe cuál es la naturaleza de un grupo religioso es muy valioso ya que los religiosos ven en ella un lugar donde pueden sentirse acogidos y respetados bajo las órdenes y valores que les dicta su creencia religiosa.

Asociaciones y eventos deportivos

Dado que el público del Centro Médico ABC recurre a específicos centros deportivos o eventos, destina gran parte de fondos para hacerse presente en ellos. Tal es el caso de la *Asociación Mexicana de Cricket* que lleva a cabo un evento al año donde se reúne gran parte del principal público A, es decir, aquel que se caracteriza por un alto poder adquisitivo, entre otras.

También se asiste al Torneo golf del *The American School Foundation* que reúne a ex alumnos del colegio, sus familias y gran parte del mundo empresarial en México.

Durante estos torneos, se instala una mesa de publicaciones, regalos y banners del hospital, pues se tiene identificado que ahí asiste otra gran parte de los pacientes y posibles pacientes. Además, se rifan análisis de laboratorio o estudios de mastografía para los invitados, con la finalidad de atraerlos a la institución.

Relaciones con autoridades de salud e instituciones públicas

El nexo con la Secretaría de Salud, las jurisdicciones de salud, entre otras, tienen un fin muy particular: generar lazos de apoyo para atender a personas que llegan a las instancias del sector público. Cuando se requiere, son canalizados a las clínicas de asistencia privada: Clínica Amistad Británico Mexicana ABC y Clínica ABC Amistad para que estas a su vez se encarguen de darles seguimiento y atención a través de los centros de especialidades del ABC.

Relaciones y alianzas con órganos internacionales

Los servicios de atención médica privada se distinguen por ofrecer a los pacientes lo último en salud en el mundo, o al menos intentan traer al país nuevos instrumentos, nuevas técnicas, programas y certificaciones. Tal es el caso de Médica Sur, Hospital Ángeles y el Centro Médico ABC que cuentan con lazos con asociaciones internacionales, por ejemplo: *The American Heart Association*, *Methodist International Hospital*, *The Clowin Care* y *Joint Commission*, *Keep a breast foundation*, entre otras organizaciones.

A través de esta red que las instituciones de salud privada tejen, la colaboración y la apertura al conocimiento y a la actualización con instituciones de vanguardia es una realidad más próxima pues los estándares, aunque sean tropicalizados, es decir adecuados al entorno socio demográfico, son una herramienta que le da mayor posición y marco de acción para mejorar a las instituciones.

El papel del departamento de las relaciones públicas en estos casos es “crear el vínculo, poner el puente, hacer el piso” según refiere en entrevista la Sra.

Nancy Stich, Directora de Relaciones Públicas y



Ilustración 1 Representantes del Houston Methodist Leading Medicine y Nancy Stich, directora de Relaciones Públicas del Centro Médico ABC.

Mercadotecnia del Centro Médico ABC. La asociación con órganos como los antes mencionados reditúan, si se les ocupa adecuadamente, de credibilidad y buena imagen, además de posicionamiento con el público.

Entre las alianzas que ha establecido el ABC se encuentra la que realizó con el Hospital Metodista de Houston. Para el departamento de RRPP fue una tarea sustantiva pues fue preciso enterar a los medios de comunicación, llevar a cabo la organización de una cena de gala en un exclusivo restaurante para llevar a cabo la firma y formalización del contrato.

Al respecto Palencia Lefler dice que esto es la técnica número 89 según su texto:
Firma de convenio: coaliciones, pactos y acuerdos.

“Distintas organizaciones pueden necesitar en determinadas situaciones y circunstancias, coaligarse, pactar o acordar con otras organizaciones para sumar intereses, ganar credibilidad pública, reforzar un discurso frente a terceros y gestionar conflictos” (2008: 455)

La contribución de la Institución de Asistencia Privada a la sociedad

Dado que el Centro Médico ABC es una Institución de Asistencia Privada, no se puede considerar una empresa. La contribución que realiza a la sociedad es parte fundamental de su constitución jurídica; sin embargo, parte de sus actividades pueden ser consideradas dentro de un marco de Responsabilidad Social Corporativa que llevan a cabo diversas empresas bajo tal nombre. Para este

apartado, se realizará una revisión y descripción de la labor de las relaciones públicas del tema en el caso del ABC.

a) Clínicas de asistencia privada

Se tiene relación con fundaciones y colegios para atender a personas de escasos recursos a través de las Clínicas de Asistencia Privada: Brimex ABC y ABC Amistad. El centro médico da servicios de alta especialidad con lo cual no solo genera un amplio sentido de responsabilidad social y credibilidad frente a todos sus públicos, sino que aporta con mayor ímpetu a la sociedad que le aporta de numerosos beneficios, al atender a personas sin seguridad social y situación de desventaja de las colonias aledañas a los campus Observatorio y Santa Fe.

Al respecto, Palencia-Lefler dice que las RRPP ayudan a “establecer y mantener líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos” (2008:36).

Dicha cooperación de la organización con su comunidad (público) es una tarea que supervisa y promueven las RRPP:

“en la dinámica de las relaciones públicas el concepto - Responsabilidad Social Corporativa – a través de la cual algunos autores expresan su idea de que la empresa debe asumir su responsabilidad hacia la sociedad en la que se desarrolla, no solamente actuando correctamente como entidad empresarial sino, además, interviniendo activamente en el desarrollo de la comunidad, liderando las intervenciones culturales,

apoyando la educación y favoreciendo políticas de bienestar social” (Palencia Lefler, 2008:36)

La acción social es una tarea que el Centro Médico ABC ha adoptado como parte de sus valores institucionales pues su creación deviene de la beneficencia, como se retoma en la parte histórica de este proyecto de investigación. Otras instituciones privadas como Médica Sur, desempeñan un papel como empresa socialmente responsable, a través de su Fundación, lo mismo que el Grupo Empresarial Ángeles.

El sentido de responsabilidad consiste en devolver a la sociedad, al entorno en el que se desenvuelven, un poco de lo que le reditúan:

Al respecto, Kenneth R. Andrews, dicen que “las corporaciones pueden y deben responder por las necesidades de la sociedad. Son aquellas instituciones poderosas y ese poder lleva en sí una responsabilidad social implícita” (1971: 191).

El autor señala que la organización debe guardar relación con sus negocios o con la comunidad en que tiene su base. Acción que llevan a cabo las diversas instituciones de salud privada antes mencionadas en México.

Esta relación que se tiene con las comunidades vulnerables o más necesitadas va más allá de la atención médica ya que hay una convivencia constante, por ejemplo a través de los eventos que se realizan durante el año. En el caso del Centro Médico ABC, se llevan a cabo diversas fiestas de convivencia con los niños, principalmente, y las familias que se atienden en las clínicas de asistencia, por ejemplo: día de reyes

magos, día del niño, posadas; entre otros eventos organizados por el departamento de relaciones públicas.

Adicional, hay campañas permanentes para promover un embarazo sano, un desarrollo óptimo en los niños, en la familia en general. Y como actividades extra muro también se encuentran los programas en que personal del Hospital sale a comunidades en desventaja o en desastre para dar la mano.

Al respecto García Nieto comenta en su tesis doctoral que “Solamente cuando existe un equilibrio entre los intereses públicos y los de la empresa, ésta es considerada responsable socialmente, y se disfrutará de la confianza y credibilidad del público” (1994:244). Con las acciones descritas por parte de las Clínicas del ABC, la institución asegura una mayor conexión de sentido entre la responsabilidad social y la credibilidad en sus públicos. Al igual, los Hospitales Ángeles y Médica Sur, comprometidos con su sentido de retribución a la sociedad llevan a cabo diversas campañas de enseñanza y cooperación a través de la atención médica a grupos vulnerables.

Dentro de las campañas en pro de la responsabilidad social, también se encuentra otra denominada: Fundación ABC quien tiene la tarea de atraer fondos y a cambio otorgar deducibles de impuestos, esto se alinea a los objetivos de hacer a una empresa socialmente responsable, pues cuando un grupo empresarial se acerca a la institución y dona, adquiere buena reputación frente a sus públicos y obtiene un deducible de impuestos.

Ser socialmente responsables conviene: económica y públicamente.

b) Voluntariado

A través de la retribución de la organización con su entorno, ambos se ven beneficiados. En el caso del Centro Médico ABC, el voluntariado es un movimiento de retribución y apoyo a quienes lo necesitan.

Es a través de este esfuerzo realizado mensualmente que se la institución atiende a públicos vulnerables o a campañas que luchan por la educación y el medio ambiente.

El departamento de RRPP se encarga de llevar esta relación armónica con diversas causas y campañas. Por ejemplo:

- Hermanas del Buen Samaritano
- Casa-Hogar Nuestros Pequeños Hermanos
- Fundación Daya
- Niños Cosechando Salud, entre otros.

El voluntariado tiene dos objetivos para el departamento de Relaciones Públicas y la institución en general: generar unidad entre los empleados que participan como voluntarios ya que cohesionan sus valores con los de la institución filantrópica con lo cual se generan más adeptos; y devolver a la sociedad un poco de lo que esta le da.

Eventos

Los eventos en los hospitales privados son una parte sumamente importante. Organizarlos y llevarlos a cabo no son el fin perseguido. Más bien a través de ellos se llega al público de una manera muy específica que el publicirrelacionista debe organizar, cuidar y sacar adelante, pero principalmente obtener más ventajas, foros de diálogo y nuevas oportunidades de crecimiento.

Rojas Orduña señala que durante muchos años se asoció al departamento de



Ilustración 2 Damas voluntarias del Centro Médico ABC en el día del médico. Salón Mayita, 22 de octubre de 2016.

RRPP con el armado de un evento, fiestas y regalos; sin embargo, actualmente esta actividad ya ha quedado engrosada por el eje de comunicación que cuida dicho departamento: las RRPP no son una actividad sencilla, cada acción comunica, de ahí que no deba ser visto como un departamento de regalos, o atención a quejas, sino como el responsable de las estrategias capaz de potenciar una institución, hacerla visible, competitiva.

“los profesionales de las RRPP son consultores de comunicación en toda regla, tampoco se puede desdeñar el poder de los eventos y los regalos como tácticas y herramientas en el marco de una campaña estratégica que atraiga la atención de los medios y ayuden a transmitir los mensajes de la organización, nunca como un fin en sí mismo”
(Rojas Orduña, 2005: 194)

El grupo Ángeles, Médica Sur y el Centro Médico ABC se distinguen por el ensamble de eventos de gran tamaño. Entre ellos los más importantes y comunes: celebración del día del médico, graduaciones y eventos académicos.



Usualmente los departamentos de Relaciones Públicas de la mano de Recursos Humanos se encargan de la organización de eventos que atienden directamente la celebración de los médicos pues al tratarse de un elemento que labora en el hospital, pero al mismo tiempo un grupo bastante amplio, complejo e incluso

internacional, el departamento de RRPP interviene para que a través de su experiencia para trato con públicos específicos, sus habilidades en la selección banquetes acordes a diversas ocasiones y su cuerpo interdisciplinario de integrantes expertos en la organización de eventos y comunicación, aporten desde su perspectiva.

Los congresos académicos corren a cuenta de dicho departamento pues, al igual que con otras instituciones, también contacta y establece relación con universidades e institutos de diversas partes del mundo. Aunque se trabaja de la mano de médicos o profesores del hospital para la organización de congresos, coloquios o cursos, es tarea del publicirrelacionista llevar a cabo el nexo por parte de la institución que representa con la organización externa.



Como refiere Rojas Orduña, la hechura de un evento no es el fin mismo. A través de él se persiguen diversos objetivos. Usualmente, en las instituciones privadas se busca el posicionamiento a través de eventos, estos pueden ser sociales e incluir a diversas



Ilustración 5 Dr. Roberto Richheimer, en la inauguración de los museos móviles del ABC

personalidades, inauguraciones de espacios, cenas para celebrar logros entre otros.



Ilustración 4 Excelencia en Medicina 2015. De izq. a der.: Dr. Salomón Lupa, ex presidente de la asociación médica, Dr. José Halabe, ex jefe de la división de enseñanza y Dr. Juan Ramón De la Fuente.

Los eventos en Centro Médico ABC son un paso para llegar a las metas, para informar a la sociedad sobre lo que se hace al interior y se hace bien. Para fortalecer los lazos con las diferentes comunidades con las que convive y por quienes sobrevive.

Uno de los actos ceremoniales más importantes de la institución es el premio *Excelencia en Medicina*, galardón que se otorga al médico (sea o no parte de la asociación médica de ABC) que ha contribuido con su carrera a la medicina y al desarrollo en México.

En dicho evento el departamento de Relaciones Públicas utiliza todo su equipo y técnicas para llevar a cabo en una noche uno de los actos más memorables de la institución. Arriban secretarios de estado, personalidades del medio artístico, académico y cultural, así como representantes del gobierno, medios de comunicación, directivos y autoridades del sector salud.



Ilustración 6 Excelencia en Medicina 2015. De izq. a der.: Dr. José Narro Robles, Secretario de Salud, Sra. Ingrid Schiefer, Presidenta de las Damas Voluntarias del Centro Médico ABC y Sr. Schiefer.

El papel del publicirrelacionista en esta clase de galas va desde recibir como anfitrión a todo aquel que llegue, escribir los discursos de los ponentes, catar el menú de los canapés y vinos, convocar y acompañar a los medios de comunicación, supervisar a los proveedores: fotógrafos, personal de limpieza, músicos, técnicos de sonido e iluminación, floristas, entre otros que hacen posible que el evento suceda.

Comunicación

En diversos hospitales privados el departamento de Relaciones Públicas consiste en la atención del paciente, como es el caso del Hospital Médica Sur. En el Centro Médico ABC este departamento se encarga de atención, procuración y defensa de la imagen corporativa, relación con comunidades, instituciones, entre otras que ya fueron mencionadas, organización de eventos sociales, congresos y la comunicación.

El departamento de comunicación, anexo a Relaciones Públicas opera en todos los eventos que realice el hospital. Se encarga de relacionar a la institución con los medios de comunicación a través de la distribución de información noticiosa sobre los especialistas, tecnología de punta y nuevas técnicas utilizadas en la institución.

De igual manera, cuando hay conflicto mediático o alguna situación especial que se dé dentro del centro médico, la jefatura de comunicación se encarga de mediar, defender y velar por el bienestar de la institución ante la opinión pública a través de los medios, líderes de opinión, entre otros, que buscan la nota o cobertura.

Tal fue el caso de la explosión del Hospital Materno Infantil de Cuajimalpa, catástrofe en la que el ABC intervino con todo su talento humano y recursos para

salvaguardar la salud de los afectados. Las RRPP se encargaron de atender a medios, uniformar los comunicados y mantener una línea de seguridad en cuanto a la información se refiere de datos, cifras y acciones. El manejo de crisis es una tarea ardua que, aunque llega de forma sorpresiva, hay protocolos en el hospital para ganar tiempo y poder responder en forma, por ejemplo, mantener lazos de comunicación permanente entre las áreas, cultura organizacional, disposición entre las áreas para cooperar y prevenir.

Comunicación digital: página Web, Redes Sociales y apoyos audiovisuales.

Como parte de uniformar la identidad del ABC, la jefatura de comunicación se encarga de vigilar de manera permanente el contenido y diseño de la página web pues a través de este personas de todo el mundo pueden acceder a la información de la institución. Su actualización es una tarea permanente que conlleva mantenimiento técnico.

En la parte digital se encuentra el manejo de Redes Sociales (RRSS) que, al igual que la página web, tienen un alcance internacional. Para ello se echa mano de diversas aplicaciones para posicionar los mensajes claves en primer lugar. Las RRSS dan cobertura a eventos, congresos, inauguraciones, entrevistas y todo aquello que desee ser comunicado. Adicional, trabaja bajo una agenda donde se contempla la divulgación de determinados temas por mes acorde a las necesidades del público durante el año.

Como apoyo visual en las Redes Sociales y en la Web page también se consideran las infografías que son láminas realizadas con poco texto y mucho apoyo visual para dar claridad sobre temas relevantes, por ejemplo: cáncer infantil o formas de atender una emergencia, entre otros.

En comunicación también se gestiona la realización de las revistas institucionales: edición de contenido, dirección de diseño y distribución. Es una tarea que involucra a todas las áreas del hospital.

También se encarga del banco de imágenes para toda comunicación que se requiera, es un trabajo que se lleva de la mano de un fotógrafo *freelance* para cubrir los eventos relevantes.

A manera de conclusión capitular, el caso de estudio del Centro Médico ABC reveló la forma de operación actual y real de las relaciones públicas. A la luz de una institución de cientos de empleados, stakeholders diversos y un alto nivel de incidencia positiva en medios de comunicación, se da paso a la propuesta integral de Relaciones Públicas para hospitales del sector salud privado.

Con base en lo encontrado en el estudio de caso, así como en textos teóricos, el siguiente capítulo, acometen aportar datos que el publlirrelacionista de una institución de salud privada pueda utilizar.

Capítulo 4. Propuesta integral de Relaciones Públicas para hospitales del sector salud privado

a. Proceso *RACE* (Research, Action, Communication and Evaluation).

El proceso de planificación en las Relaciones Públicas no deviene de la improvisación. Como se mencionó en el apartado de stakeholders: no saber a quién nos dirigimos, por qué y cómo es un grave problema que debe quedar clarificado desde el principio. Para ello, en Relaciones Públicas existen diversos procesos que ayudan al profesional que las practica para que lleve a cabo la mejor operación posible:

“Las Relaciones Públicas son todo lo contrario a la improvisación, aunque nacieran hace muchísimos años de la mano de personas intuitivas y perspicaces. Las aportaciones académicas y profesionales de los grandes de la relaciones Públicas no han de caer en saco roto” (Palencia Lefler, 42)

En este trabajo de investigación se ha optado por el proceso *RACE* (*Research, Action, Communication and Evaluation*) que al español es IACE (Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación). Dicho término fue acuñado por John Emerson Marston en 1963 en su libro *The Nature of Public Relations*. Este consiste en una serie de pasos que guían al publicirrelacionista en la integración de una estrategia hasta sus resultados. (Jordi: 2005).

Sin embargo, es preciso mencionar que también existen otros procesos aceptados para realizar la planeación de una estrategia de relaciones públicas, además del proceso *RACE* existen otros, por ejemplo: el *ROSIE* que resume *Research*

(investigación), *Objectives* (objetivos), *Strategy* (estrategia), *Implementation* (implementación) y *Evaluation* (Evaluación).

Este trabajo de investigación se propone aportar un modelo integral de relaciones públicas que sirva como guía o manual de consulta para todas aquellas instituciones privadas dedicadas a ofrecer servicios de salud. Es por ello que se decidió utilizar el proceso IACE como base para que, a partir de él, emerjan las distintas opciones que cada institución puede adoptar según sus intereses.

Discriminar entre este y otros métodos consiste en que el IACE fue construido con base en el interés de fomentar y profesionalizar las relaciones públicas exclusivamente, eso hacia el año 1963; hecho que al momento, continua vigente.

A través del proceso IACE se pretende que este modelo pueda ser general, ya que está construido con base en las cuatro etapas que toda organización puede seguir para la elaboración de un plan general de relaciones públicas. Queda en segundo plano la ubicación geográfica, la magnitud de cada organización, la naturaleza jurídica y todo aquello que haga distinto al hospital privado que desee apoyarse en esta propuesta. Finalmente, los pasos a seguir son los mismos: una investigación al inicio para saber en dónde están situados, conocer ventajas, fortalezas, debilidades, áreas de oportunidades, amenazas, necesidades, datos generales y específicos del entorno, entre otros, que ayuden a conocerse más a sí mismo.

En segundo paso, la Acción: donde se elaborará un plan de tácticas que se pondrán en marcha una vez que el objetivo haya sido establecido en la investigación previa.

En tercero, la Comunicación: hacer saberlo, compartirlo, divulgarlo, llevarlo a cabo. Finalmente, el cuarto paso: la Evaluación. En este punto es primordial la medición y el consenso de indicadores (realizados previamente en la Investigación y Acción) pues se calificará todo lo que se llevó a cabo. Para el publrrelacionista es primordial esta parte pues se evaluará su pertinencia en la organización, su calidad, así como la posibilidad de continuar o no con su labor en una institución de atención médica privada.

Cada paso hace este modelo más libre pues cada organización deberá tomar, dentro del abanico de opciones, aquellas que más le convengan según sus intereses, elementos, posibilidades, recursos humanos, materiales y apertura.

4.1 Research – Investigación

Xifra dice que no investigar es equivalente a automedicarse:

“Con la diferencia de que los problemas de salud tienen efectos físicos traducidos en dolor que nos llevan a buscar un diagnóstico profesional, las carencias comunicativas no duelen, al menos físicamente. Y, sin embargo, se trata de la fase fundamental en la que existen numerosos métodos y técnicas que expondremos más adelante: sondeos, entrevistas, grupos de discusión, paneles de expertos, etc.” (2005: 85)

Este modelo integral se propone dar herramientas que sirvan a todas las organizaciones de salud privada para que se potencialicen, uniformen, creen, salven y procuren su imagen, según sea la necesidad.

A continuación, se proponen una serie de técnicas de investigación que el publicirrelacionista puede utilizar para dar inicio a un programa, campaña, alianza, entre otras tareas dentro del primer paso del modelo de Marston.

1. Encuesta y entrevista

En la investigación es importante saber qué opinan los públicos, estos van desde internos y externos a latentes. Estas herramientas tienen diversas características que ayudan al publicirrelacionista según sus intereses.

La encuesta es una técnica que recoge datos (también se le puede decir sondeo de opinión o pollster, en inglés, o investigación demoscópica) a través del acercamiento con los públicos objetivos ya sea vía telefónica, presencial o correo, entre otros. Posee determinadas características: es un cuerpo construido con base en la interrogación como principal elemento, contempla un gran colectivo o trata de abarcar su universo de estudio para que sus resultados sean representativos. Es un estudio de naturaleza cuantitativa.

Por otro lado, esta técnica de investigación tiene limitaciones, el cuerpo de estudio debe compartir cierta competencia discursiva ex profeso para poder ser considerada dentro del estudio.

Con base en esta técnica, el publicirrelacionista puede tener mayor seguridad al momento de tomar una decisión pues no realizará un fallo bajo su sentido intuitivo

o sus creencias que bien podrían estar contaminados o alejados de lo que realmente necesita una organización.

El desarrollo de una encuesta y su aplicación a grandes volúmenes de personas puede ser una tarea difícil para un grupo pequeño de trabajo, por tanto, siempre se puede recurrir a un proveedor externo que se puede encargar de llevar a cabo dicho estudio. Entre las ventajas que conlleva contratar a un proveedor es que el nivel de objetividad es más alto que si lo hace un equipo interno.

Por otro lado, la entrevista es una “técnica de observación cuya característica distinta es el hecho de que el investigador se enfrenta directamente al individuo-caso con el fin de obtener información verbal, generalmente en forma de respuestas a preguntas concretas o a estímulos indirectos”, según Covo M. E. (Balcells, 1994: 219).

La entrevista ofrece grandes oportunidades para obtener información. En comparación con la encuesta, la entrevista es más personal, aunque las preguntas sean las mismas, las respuestas siempre son diferentes y en cada una de ellas se tiene la oportunidad de aclarar información poco clara o profundizar sobre algún aspecto interesante para el entrevistador.

Para la construcción de un modelo, el que sea que se integre a las necesidades de la organización, es importante contar con la opinión de ciertos personajes “la entrevista a públicos externos es esencial en busca de la confianza mutua necesaria entre organización y públicos, y que puede ayudar a ordenar las estrategias de un

plan de Comunicación global, o ante la presentación de un nuevo producto”. (Palencia-Lefler, 2008: 112).

2. Observación documental

La observación es una de las técnicas esenciales de la investigación, es quizá la que le antecede a cualquier otra.

Sierra Bravo dice que es “aquel tipo de observación que versa sobre todas las realizaciones que dan cuenta de los acontecimientos sociales y las ideas humanas o son producto de la vida social y, por tanto, en cuanto registran o reflejan ésta pueden ser utilizados para estudiarla indirectamente” (1991:283).

3. Grupos de discusión

En la etapa de investigación es importante consultar a los distintos públicos sobre cuál es su opinión o posición frente a alguna propuesta o iniciativa, pues ello da luz sobre qué acciones tomar al respecto: fortalecer, detener o acabar con una moción.

Al respecto, Palencia Lefler habla de los grupos de discusión, técnica cualitativa que puede apoyar el estudio de opinión de un grupo determinado. El autor de *90 técnicas de relaciones públicas*, dice: “Los grupos de discusión tienen la finalidad de profundizar y obtener información sobre las opiniones de los diferentes sujetos receptores de una campaña comunicativa” (2008:117).

Con ello se persigue confrontar opiniones de quienes fueron consultados como de aquellos que promueven o tiene alguna idea sobre la realización de algún proyecto.

Por otro lado, se aconseja utilizar el FODA para usar de manera estratégica lo generado en la investigación. Con el fin de verificar donde se encuentra ubicada la organización, hacia donde desea ir, pero de manera específica cuáles son sus zonas de peligro, áreas de oportunidad, fortalezas y áreas de provecho u oportunidades, se da paso al análisis DAFO o FODA como también es conocido. Al respecto, Víctor Ocampo Rodríguez dice que

“El diagnóstico FODA es una técnica cuyo ejercicio se lleva a cabo mediante la identificación de cuatro grupos de variables: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con base en información que se ya ha obtenido en un estudio previo” Víctor Ocampo Rodríguez (2012: 20)

Según Paul Capriotti, la definición de cada uno de los grupos es la siguiente:

“Fortalezas: “Estamos bien en...” Cosas o aspectos positivos que tenemos y que debemos aprovechar. Aspectos que nos pueden identificar o diferenciar positivamente.

Debilidades: “Estamos mal en...” Problemas o aspectos negativos que tenemos que y que debemos mejorar, que nos pueden identificar o diferenciar negativamente.

Oportunidades: “Podemos llegar a...” Cosas o aspectos que podemos aprovechar favorablemente para mejorar nuestra situación.

Amenazas: “Nos puede pasar...” Cosas o aspectos que pueden pasarnos si no actuamos correctamente o corregimos la situación”.
(2007:202)

Víctor Ocampo complementa con base en Carlos Maturana:

“El análisis FODA es una herramienta esencial que provee algunos de los insumos necesarios, al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la gestión de nuevos o mejores proyectos de mejora dentro de la empresa.

El FODA es una herramienta que permite obtener un diagnóstico o fotografía de la situación actual de una empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un análisis preciso de la situación de la empresa, lo que permite en función de ello, tomar decisiones y actuar de acuerdo con los objetivos y políticas formuladas” (2012:20)

La aplicación de dicha herramienta se define en función de los objetivos que se persiguen al momento de realizar la recaudación de información. Y se deben respetar el plano de los cuadros. En cuanto la subjetividad en el análisis de la información se debe ser cauteloso ya que una problemática o una oportunidad mal ubicadas, pueden recaer en una estrategia mal estructurada ya que desde los inicios los cimientos fueron erróneos.

4.2 Action- Acción

Una vez que se realizó la investigación, se dio cabida a todo lo que se encontró, y sentido a los datos generados; es momento de dar paso a la acción que, evidentemente, ya tiene un sustento en los resultados generados por su paso antecesor.

En la acción, el relacionista público del hospital privado debe poner toda su atención en llevar a cabo todas aquellas acciones de las cuales puede sacar provecho a posterioridad con sus diversos públicos.

En esta parte se recomienda que antes de proceder a realizar acciones, se cuente con una política institucional en la que acuerden los directivos, asociados o patronos pues es importante conservar una línea de acción uniforme que respete y se alinee a la organización. Al respecto dice Xifra que “La política de las RRPP debe precisar los fundamentos de todas las tomas de posición de su responsable y de su organización, los valores, los compromisos y las orientaciones institucionales en materia de RRPP, de comunicación interna y externa, de responsabilidad social, entre las más destacadas”. (2005: 88).

Es importante recalcar que al interior de un hospital privado las relaciones públicas no son pasajeras o solo una campaña, son un esfuerzo permanente. Las RRPP son necesarias no solo para atender pequeños fuegos con prensa o comunidades; deben ser vistas como un departamento estratégico que trabaja de la mano de la dirección general, pues como se vio en la descripción de actividades del publicirrelacionista, en un hospital privado, siempre hay situaciones especiales, crisis,

eventos, comunicados urgentes, entre otras actividades que atender. Es un trabajo constante, permanente.

John Emerson Marston, teórico de este modelo dice que “Finalmente, las acciones en relaciones públicas son frecuentemente necesarias para hacer noticias y ganar la atención pública (...) la insistencia sobre la acción como un elemento vital en la práctica de las relaciones públicas es una de las cosas más importantes que han hecho las relaciones públicas hoy” (1967: 165)⁷

Es por ello que a continuación se presentan diversas acciones que el hospital privado puede llevar a cabo dentro del marco de acción del modelo RACE.

Es importante mencionar que cada institución que desee retomar este modelo no debe cumplir forzosamente cada técnica, al contrario: después de realizar su investigación, sabrá cuál de las siguientes técnicas le es conveniente según su situación actual y objetivos. Esto bajo la orientación y experiencia de su cuerpo de relaciones públicas.

De la mano del departamento de comunicación interna o recursos humanos, se debe integrar la identidad corporativa, es decir, aquello que es en esencia la institución, la cultura de los que conviven al interior, sus mitos y ritos que aunque no es una tarea que desarrollan propiamente las RRPP, contribuyen pues ellas serán parte del medio para que la comunidad se informe. Hay que hacer una alineación de objetivos e institucionalización. Vale recalcar que se debe tener cuidado en no

⁷ Traducción propia de “Finally, actions in public relations are frequently needed to make news and to gain public attention (...) The insistence upon actions as a vital element in public relations practice is one of the main things that has made public relations into what it is” (Marston, 1963:165)

caer en un lugar indefinido y confuso entre el marketing, los recursos humanos, la publicidad, el departamento de calidad, entre otros. El publirrelacionista del hospital privado tiene relación con todos los departamentos, desde las diversas especialidades médicas, departamento de residentes e internos, personal administrativo, directivo, hasta el cuerpo de seguridad, pero debe observar que sus acciones se circunscriben a actividades muy específicas.

Una vez realizado lo anterior, se da paso a las técnicas:

1. Eventos

Para las Relaciones Públicas de un hospital es muy importante realizar eventos a partir de los cuales lleguen a sus públicos meta. El fin no es hacer una fiesta, es llegar a otros a través de esta. Al respecto, Xifra dice que “Un evento o acontecimiento especial de RRPP es toda iniciativa, acción o manifestación que realiza una persona, grupo u organización en el marco de sus objetivos propios cuya finalidad es establecer una relación con unos públicos directos (...) para consolidar, mejorar o crear la percepción pública del promotor del evento” (2011:215).

Complementa Palencia Lefler quien dice que un evento persigue el propósito de transmitir mensajes, echando mano de actividades culturales, deportivas, de entretenimiento, diversión, entre otros. (2008)

En cuanto a los objetivos, Palencia Lefler: “los objetivos, claramente comunicaciones, tienen como denominador común la aproximación a unos públicos seleccionados y establecer o reforzar una comunión de intereses a partir del ocio y la cultura” (2008: 294).

El autor habla de 5 pretensiones que persigue la organización con el ensamble de un evento: agradecer a sus públicos, solidarizarse con la comunidad, dar la bienvenida a una comunidad u ofrecer un gesto de paz, potenciar los valores y la misión de la organización, complementar una actividad propia: inauguración, entrega de premios, entre otros. (2008)

En el caso de un hospital privado un evento puede prestarse para celebrar a su talento humano bajo fechas específicas, por ejemplo: el día del médico, día de la enfermera, día de la secretaria, y demás. Pero también aquí se pueden encontrar eventos institucionales, por ejemplo, el aniversario de algún área médica, la llegada de nueva tecnología, la alianza con nuevas instituciones, celebración a algún médico emérito, así como el aniversario de tragedias en las cuales la institución salió avante. Tal es el caso del Centro Médico ABC que conmemora año tras año su actuación durante aquella trágica explosión del Hospital Materno Infantil de Cuajimalpa que tuvo lugar el 19 de enero de 2015 en la Colonia Contadero de dicha delegación. Por ejemplo, se celebra el apoyo, la solidaridad de los ciudadanos, de las autoridades, de las comunidades vecinas, así como la naturaleza filántropa del hospital.

Dentro de este rubro se encuentran las galas de arte, área que muchos hospitales han explotado para motivar a su personal, sus pacientes y a la comunidad. Por ejemplo, el movimiento *Keep a breast* que procura la salud de las mujeres a través del arte. Dicha organización opera en diversas partes del mundo luchando contra el cáncer de mama.

De igual forma, la gala de un concierto de música de cámara o cualquier evento de música clásica puede ser una efectiva técnica de unión entre los colaboradores, médicos, directivos, comunidad y gobierno. Palencia Lefler:

“Llevando a cabo un concierto, la organización se convierte en promotora de la vida artística de su comunidad, y espera que todos sus invitados se den cuenta de ese hecho. (...) el concierto es el formato ideal para complementar o reforzar otra técnica de relaciones públicas como la conmemoración de un aniversario, una jornada de puertas abiertas, un acontecimiento social contributivo o un congreso” (2008:297).

Otro de los eventos promovidos por las instituciones hospitalarias privadas son las carreras. Estas buscan fomentar el ejercicio y la sana alimentación, así como sus servicios *ex profeso* en nutrición y medicina del deporte. Una carrera o un evento deportivo permite asociar la salud, el medio ambiente y el bienestar con los valores de la organización (Palencia, 2008)

Para la realización de este tipo de actos que incluye a grandes cantidades de asistentes, el publicirrelacionista puede echar mano de su agenda para atraer a patrocinadores, pero se debe tener cuidado con ello pues en caso de ser muchos parecería caer en un acto frívolo y meramente publicitario.

Al respecto, Palencia Lefler dice que

“tanto la fiesta, el concierto como la cita deportiva son eventos que deben llevarse a cabo con la financiación propia, aunque la incorporación de otras empresas como entidades patrocinadores puede entenderse

perfectamente en el contexto global del presupuesto, aunque de manera equilibrada. La existencia de un número excesivo de patrocinadores puede hacer perder el sentido de la técnica y verse como un acto promocional y de ventas de un grupo de empresas”. (2008: 298).

El encargado de las relaciones públicas del hospital privado puede ayudarse de diversos formatos de eventos. Su experiencia, sus elementos disponibles y sus necesidades y una investigación previa, decidirán qué actos públicos llevar a cabo y qué intenciones deberá imprimir en él.

Por último, es importante mencionar que un evento es un acto que involucra todos los sentidos, por ello el publicirrelacionista debe preocuparse por verificar que todo lo que perciba el invitado. Al respecto Wilcox, Cameron y Xifra dicen en su texto *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas* que “Las personas que asisten a una reunión o a un acto utilizan los cinco sentidos: oído, vista, tacto, olfato y gusto por lo que se involucran más emocionalmente en el proceso. Los profesionales del marketing y de las relaciones públicas suelen usar los actos para fomentar el conocimiento de la marca y la fidelidad” (2012: 432).

2. Congresos

Como parte de las acciones que debe emprender un hospital privado, se recomienda la organización de un congreso, simposium, jornada de actualización o algún otro evento que no persiga fines de lucro, sino meramente educativos y de actualización. Este tipo de eventos ayudan mucho al posicionamiento de la

organización hospitalaria, además, motiva el networking de sus empleados, médicos, entre otros. Al respecto Wilcox, Cameron y Xifra dicen que

“Un congreso es una serie de reuniones que normalmente se desarrollan a lo largo de varios días. Su propósito es que las personas se reúnan e intercambien información, que conozcan a gente con intereses afines, que discutan y actúen sobre problemas de interés común y que disfruten del ocio y la interacción social” (2012: 444).

Estos deben ser organizados con mucha antelación pues inmiscuye a proveedores de diversos servicios, por ejemplo: servicios alimenticios, traducción, reservación de espacios, invitación y gestión de ponentes que, si radican en otro país o en un estado lejano conviene saber cómo solicitar un servicio de transporte para traer a dichos invitados especiales.

Se debe buscar que los cursos sean de interés para la comunidad de la salud. Al igual que un buen boletín, el curso o congreso debe ser dirigido a ciertos públicos afines, estos deben ofrecer un valor agregado a su formación para que sean concurridos.

3. Asambleas con socios, patronos, gobierno, directivos y jefes

Para las relaciones públicas es de suma importancia informar sobre lo que se está haciendo y comunicarlo. Especialmente en el paso de acción según el método RACE.

La organización de un evento que informe a todos sobre las buenas acciones que se están llevando a cabo al interior es de suma importancia para el bienestar de

toda institución que maneje recursos o rinda cuentas a terceros que de alguna manera tienen relación de beneficio con la institución.

Así pues, las asambleas, juntas o informes que rinde el hospital privado deben ser contempladas como un acto dentro de la etapa de acción pues en él se vierten los resultados alcanzados, las expectativas, números y proyectos a futuro.

Aunque las asambleas anuales o rendición de informes están reguladas por la ley, y tal pareciera que el publicirrelacionista se mantiene al margen, no es así. En él recaen la difusión, la organización e incluso la reunión en una revista o encuadernado de todos los resultados alcanzados pues se trata de una comunicación con una comunidad trascendental.

Palencia Lefler dice al respecto que “una de las razones por las cuales es conveniente que dichas reuniones sean diseñadas y llevadas a cabo por el departamento de relaciones públicas es porque son las más importantes y se debe aspirar a una comunicación bidireccional simétrica entre los directivos principales y el resto (...) mediante una información completa y veraz”. (2008: 320).

Podría ser un evento rutinario, un informe donde solo se da lectura, todos votan y salen, pero es un momento clave para quienes deben rendir cuentas pues es un canal de comunicación interna-externa realmente importante.

Una asamblea acarrea desde patronos, asociados, directivos, así como medios de comunicación, de ahí la importancia para la acción del modelo RACE. Pues este acto informa las actividades que se hacen con el fin de buscar reconocimiento en los demás.

Es aconsejable que durante el evento se contemple el montaje del auditorio en un formato mucho más amigable y cómodo pues los asistentes estarán muchas horas sentados escuchando sobre el trabajo de las finanzas y aspectos jurídicos. Al final, bajo la experiencia de quien suscribe, se sugiere dar a los invitados canapés gourmet, vino o algún otro tipo de bebida que no reste elegancia y sea adecuada para deleitar a los asistentes.

4. Presencia en ferias y exposiciones

Tener presencia de marca, es decir, hacer partícipe a un público o varios, reunidos en un lugar, del nombre y la identidad de una institución puede ser una gran oportunidad que debe promover el departamento de Relaciones Públicas. El hospital privado, dentro de su necesidad por incrementar ingresos o mayor estabilización, debe procurar la búsqueda de espacios para llevar un stand o alguna otra actividad dentro de ferias de salud, comerciales, empresariales o exposiciones. A cambio de su presencia, puede ofrecer atención médica o descuentos en estudios de laboratorio.

Wilcox, Cameron y Xifra abundan que no se debe ver como un gasto el hecho de invertir en un stand de feria pues favorece el contacto con clientes potenciales y ayuda a generar futuras ventas. Además de la cercanía que existe con el cliente, al ser un contacto personal más próximo, es posible demostrar porqué el producto o servicio por el cual se está ahí, vale la pena en mayor nivel que el de la competencia. (2012).

5. Firma de convenios

Firmar un convenio con alguna institución, lograr una certificación importante o inaugurar un espacio puede ser considerado parte de una actividad del rubro de la acción, en tanto se vuelve un material atractivo para los medios de comunicación. Al respecto Palencia Lefler dice “(...) la técnica se ejecuta, esencialmente, para hacer llegar el mensaje a la opinión pública. Por ello, los verdaderos protagonistas de la técnica son los medios de comunicación” (2008:355). Sin embargo, con el surgimiento de las Redes Sociales (RRSS), los medios de comunicación han empezado a compartir espacio con estas, de tal modo que actualmente no solo los medios son protagonistas, lo son en igual nivel todos aquellos que se apoderen de las RRSS.

La firma de un convenio con instituciones de renombre es una



acción que debe buscar y procurar el publicirrelacionista. Este tipo de información siempre le es útil a las instituciones hospitalarias pues les da mayor credibilidad y poder frente a la competencia. En la imagen se puede ver a integrantes del Hospital Metodista de Houston firmando alianza con el Centro Médico ABC.

6. Primera piedra

En las organizaciones es importante hacer saber a los demás lo que se hace, pero para ello hay que tener material para divulgar. La colocación de una primera piedra es un acto muy importante y trascendental, para Palencia Lefler significa: “un momento en el que la organización promotora pasa de la palabra a la acción, haciendo un gesto que simboliza que ya no se puede tirar para atrás, se da el pistoletazo de salida para iniciar las obras del proyecto” (2008:357).

Durante el acto se deben exhibir diversos aspectos: inversión (los números siempre atraen a los medios y al público), beneficios, ubicación, las funciones y todo aquello que reeditará a la organización y a sus públicos.

Los actos que simbolizan la primera piedra pueden ser maniobrar la palanca de una excavadora, enterrar una cápsula del tiempo, plantar un árbol, poner una pila de tabiques con cemento, entre otros.

Durante este evento, el publicirrelacionista debe dirigir y supervisar que las bebidas y los bocadillos, salgan en tiempo, sean acorde al espacio y horario. Por otro lado, también se debe contar con el apoyo de un fotógrafo para que ayude a formar la memoria institucional o se comparta material con los medios de comunicación y así se asegure una nota más ilustrada y publicable.

De la misma forma, con anticipación, el RP debe cerciorarse de que ha invitado a las personas indicadas, encargarse de recibirlos durante el evento y ver que su estancia sea cómoda. Es decir, brindar hospitalidad. Para ello no forzosamente se encuentra él solo, se puede pedir apoyo del personal de servicio, colegas o quien

tenga oportunidad de ayudar, pues la organización de un evento requiere de muchas personas ayudando.

En esta clase de eventos también se pueden encontrar la inauguración de un espacio o apertura oficial de un curso, entre otros.

Para todo evento social como estos, se anotan a continuación algunos tips para el publicirrelacionista que se encuentra al frente de la organización de actos como los antes referidos.

- Definición del concepto. Es importante iniciar un evento con su concepción, el tema, el lugar y el ambiente. A partir de que se marcan las pautas a seguir, inicia el proceso.
- Prospección de costos y proveedores. Es importante iniciar una carpeta con todas las compras realizadas, cotizaciones, acuerdos, entre otros documentos que avalen el trabajo del publicirrelacionista para que compruebe gastos y tenga sustento frente a los involucrados.
- Una vez que se tienen datos de lugar, fecha y hora del evento, es momento de diseñar las invitaciones. Estas se envían acorde al público al que van dirigidas; en algunos casos deberán ir impresas y a domicilio, en otros, es mejor enviarla vía *mailing*. En algunas ocasiones se deberá confirmar la asistencia de personalidades especiales que participen en el acto protocolario o que por su trascendencia merezcan dicha atención. Esta tarea recae en relaciones públicas.
- La prueba del menú (que puede incluir bebidas) cae en el mismo departamento. Esto se debe hacer con la suficiente premura para que los

proveedores tengan tiempo suficiente para preparar la elección que se realice en el momento. Todos los detalles de logística deben ser tratados por el departamento en su conjunto.

- Diseño de discursos y materiales audiovisuales. Es de suma trascendencia que los invitados que suben al presídium, si lo llegaran a requerir, tengan un discurso guía para dar unas palabras a los asistentes, así como apoyo de recursos audiovisuales que debe inspeccionar y revisar el departamento para evitar palabras que puedan poner en peligro al evento o que no vayan acorde con los objetivos establecidos al inicio.
- Recepción y atención a detalles. Llegado el evento, se recomienda que relaciones públicas se encargue de recibir a los invitados, saludarlos y llevarlos a sus asientos, pues gracias a ellos están ahí.
- Durante un evento, la figura del publicirrelacionista es de suma importancia pues se convierte en un referente para todos los invitados, de tal modo que debe estar presente para atender cualquier duda, evento inesperado que surja o en el mejor de los casos: esperar a que el acto termine y todos se vayan. En cuanto a la actividad como una acción, hasta ahí termina. Comunicarlo a los medios o darle atención a estos, ya es una tarea propia del siguiente paso: comunicación.

7. Aniversario del hospital

El aniversario de un centro hospitalario puede ayudar muchísimo a lograr impacto en la comunidad, los públicos, los medios y la competencia.

Hacer alarde de cuántos años se cumplen es bueno para las organizaciones, pues con ello ganan mayor credibilidad. Tal es el caso del Centro Médico ABC que en diciembre de 2016 inició festejos por su 130 aniversario.

Cada que se hay algún aniversario, el centro médico, de la mano de sus colaboradores, damas voluntarias, directivos y patronos, lleva a cabo actos diversos: la inauguración de museos móviles sobre la historia de la medicina, exposiciones, congresos, conciertos, alianzas con otras instituciones, por ejemplo, como se muestra en la ilustración.

Se recomienda que se aprovechen los aniversarios para generar lazos más fuertes con los pacientes y los posibles pacientes. Al respecto, Palencia Lefler dice que



Ilustración 7 Nancy Stich en el sorteo mayor en convenio con Lotería Nacional

“el motivo de satisfacción responde a la idea de que la madurez para la empresa es sinónimo de prestigio: cuantos más años, más prestigio. Y el prestigio viene dado porque el paso del tiempo significa la consolidación de

un proyecto empresarial, confirma la intuición de sus fundadores y la habilidad de sus gestores” (2008: 365).

Así pues, la celebración de un aniversario tiene diversos fines: dejar constancia de todo aquello que se ha logrado, un motivo excelente para convivir con los colaboradores, una oportunidad de lograr el



Ilustración 8 Patronos y directivos junto a niños de Lotería Nacional en el corte del pastel por los 125 años de la institución

reconocimiento del entorno y un buen pretexto para atraer la atención de los medios de comunicación. (Palencia Lefler, 2008).

Caso contrario, las instituciones públicas no suelen participar a sus colaboradores o a la sociedad en general a su aniversario.

Un aniversario supone el apoyo de diversos departamentos del hospital, pero la cabeza y dirección la pondrá relaciones públicas. “Un aniversario vulgar, copiado de instituciones similares, puede cumplir unos objetivos mínimos, pero perderá una oportunidad de comunicar a todos los públicos un hecho fundamental (...) *el tren no volverá a pasar nunca más por esa estación*” (Palencia, 2008: 369).

8. Premios

Al interior de un hospital privado se desenvuelven diariamente enfermeros, voluntarios, médicos, personal administrativo, directivo, entre otros. Todos realizan

labores distintas, pero encaminados siempre a la mejor atención y cuidado del paciente. Por ello, se recomienda reconocer todo ese trabajo a través de premios y becas.

“Si la organización trata de conseguir un cierto liderazgo en un sector de actividad, la organización de un premio puede ser una buena técnica de apoyo para conseguir esa finalidad. De alguna manera, se busca que los ganadores del premio consigan notoriedad, pero al mismo tiempo, se trata de mostrar la implicación social de quien lo promueve. Sin duda, mediante un premio, la organización se abre más al exterior y contribuye a crear una imagen de empresa cuyos protagonistas son gente diversa, cualificada e interesante” (Palencia Lefler, 2008: 387).

Tal es el caso de los premios Cowdray y Excelencia en medicina del ABC. En el primero se premia la labor voluntaria de quienes dan su trabajo y apoyo sin



Ilustración 9 Patronos, directivos y autoridades gubernamentales con el Dr. Juan Ramón De la Fuente, médico premiado en 2016.

remuneración; el segundo es un galardón otorgado a un médico que contribuya al crecimiento de la investigación y a la literatura científica, así como el bienestar del paciente.

9. Recaudación de fondos

Como parte del sentido filantrópico de una institución privada, en especial, de un hospital privado, la recaudación de fondos para ayudar a grupos vulnerables es muy importante, por ejemplo: para apoyar en los costos de intervenciones quirúrgicas, Para ello hay diversas formas de actuar, a través de campañas de sensibilización, una aportación voluntaria por cada ingreso, entre otros.

Al respecto, Wilcox, Cameron y Xifra dicen que “las corporaciones, por supuesto, han utilizado la filantropía desde hace mucho para demostrar su buena voluntad y pulir su reputación de buenos ciudadanos” (2012: 487).

Los mismos autores dicen al respecto que “las fiestas, los bailes benéficos, los conciertos, las exposiciones y cualquier acto parecido en el que se vendan entradas, son también métodos muy utilizados para recaudar fondos” (2012: 594).

Solicitar dinero o recaudarlo siempre compromete al publicirrelacionista a darle seguimiento y a cuidar la relación que se estableció. Puede ser desde una carta de agradecimiento hasta el ensamble de una gran cena con invitados especiales para venerar a un donante. Palencia Lefler dice que “El reconocimiento no deja de ser un medio para proporcionar alguna cosa a cambio de la inversión del donante. El donante tiene derecho a esperar algún beneficio del donativo filantrópico, y el

reconocimiento busca la conciencia entre la donación y las expectativas del donante. Es lo que los expertos denominan norma de reciprocidad” (2008: 419)

Cuando de números hablamos es importante que el encargado de las relaciones públicas este preparado para enfrentar una situación que incluso podría tornarse difícil o tensa. Palencia Lefler para ello comparte cómo es la norma de reciprocidad. Entre otras palabras, refiere que aquellas personas que uno conoce en los ámbitos profesional, académico, personal son las más indicadas para apoyar con una donación; ganar credibilidad, lo que conlleva a predicar con el ejemplo; conocer al donante, qué causas ha apoyado; prepararse para todo tipo de preguntas, sobre todo aquellas que giran alrededor de los beneficios que obtendrá quien dé su aportación; mapear a los posibles donantes, (quizá muchos de ellos no han participado porque no se les ha invitado); presentar el donativo como una inversión, no como un regalo; dar todas las facilidades para que el donante se inmiscuya pronto. (2008)

Ante todo es importante señalar los múltiples beneficios que puede ganar una organización que aporta dinero a una noble causa. Después, todas sus aportaciones son a largo plazo con una contribución socialmente responsable. Al respecto, Paul Davis Jones y Cary Raymond en Wilcox, Cameron y Xifra (2012) dicen que las donaciones pueden fortalecer la reputación y el reconocimiento de la marca, incrementar las oportunidades mediáticas, mejorar las relaciones con comunidad y gobierno, facilitar el reclutamiento de empleados, mejorar el marketing, inclusive, el incremento de rentabilidad.

Esta tarea es principalmente supervisada por el cuerpo de relaciones públicas pero puede trabajarse en conjunto con el *fundraising* para estar pendientes del tipo de contraprestación que los donantes merecen. (Palencia Lefler: 2008).

10. Voluntariado y eventos filantrópicos

Para tener material interesante para los medios de comunicación, generar un sentido de responsabilidad y unión de empleados, así como procurar el bien de los más desprotegidos, se puede echar mano del voluntariado: trabajar para grupos vulnerables o alguna causa que ayuda al prójimo en desventaja, sin remuneración a cambio.

Pueden ser sencillas acciones de recaudación de fondos, como se vio anteriormente, hasta realizar acciones de mejoras de instalaciones, entre otras.

El relacionista público se debe encargar de realizar el primer contacto, establecer la relación de beneficio y llevar adelante todo el proyecto. Al finalizar, se debe encargar de que todos los medios de comunicación y el resto de sus stakeholders se enteren. Incluso, se pueden insertar notas al respecto en sus boletines o revistas institucionales.

Se aconseja que se apoyen causas que sean afines al hospital, por ejemplo: personas de la tercera edad en estado de cama, casas hogares de niños abandonados, entre otras. Se debe buscar que cumplan con el perfil de la institución para la que se trabaja.

Por otro lado, también se debe buscar estar presente en eventos filantrópicos que, además de convenir financieramente, involucren a los empleados. Tal es el caso de

los cortes de cabello para tejer pelucas para pacientes oncológicos. Su organización consiste en asociarse a otra organización que se dedique exclusivamente a ello, la convocatoria para que las personas donen su pelo, la colocación de módulos de corte, el resto se puede organizar por medio de voluntarios.

11. Relaciones con el gobierno

El gobierno, como eje regulador del comportamiento del ser humano en sociedad, también rige a las instituciones bajo las cuales este se agrupa. Para un hospital privado es importante integrar dentro de su mapeo de stakeholders al gobierno pues es él quien puede aprobar una ley en cuestión sanitaria, delimitar el campo de acción en el uso de ciertas sustancias, entre otras actividades.

Como se mencionó en la descripción de actividades del Centro Médico ABC con diferentes organizaciones, entre ellas el gobierno, se debe mantener una relación sana y constante para mantener lazos estratégicos de los cuales echar mano cuando sea necesario.

Al respecto, Nielander William dice que “El mundo de los negocios puede beneficiarse desarrollando un programa estructurado según los principios de las relaciones públicas gubernamentales” (1980:242).

Dentro de los eventos que convoca el hospital o en las otras técnicas en las que se apoya, siempre se debe o puede invitar a integrantes del gobierno que, de alguna manera, tengan relación e injerencia en el rumbo de la política. Tal es el caso, como se mencionó dentro de la descripción de RRPP del ABC, que integra siempre al

secretario de salud federal y local, directivos del sector salud, entre otros. Tenerlos cerca y en buenas condiciones asegura estabilidad y ventaja.

12. Relaciones con grupos de influencia

Aunque al principio de este trabajo de investigación se habló de los distintos stakeholders y su capacidad de intervención, en este apartado se hablará en específico de grupos que tienen poder sobre un hospital privado: grupos religiosos, ciudadanos extranjeros con poder en México, organizaciones de voluntarios, empresas, entre otros.

Se aglutinan bajo este título porque tienen capacidad de intervenir el rumbo de un nosocomio; sin embargo, de igual manera pueden intervenir a favor del hospital a través de su alto grado de influencias.

El poder las influencias de determinados grupos puede llevar al hospital a realizar una alianza que al respecto Xifra dice que “estableciendo alianzas y con una completa base de datos de los decisores públicos, tanto burocráticos como políticos, los grupos de interés también maximizan su proyección y su poder de influencia” (2012: 296).

El publicirrelacionista del hospital debe tener el contacto con los grupos de influencia que se hallen en la institución para sacar provecho de ellos cuando se necesite, pero de igual manera atenderlos para mantenerlos cautivos. A todo este tipo de relaciones, si ya se tiene en estima y se generó un buen vínculo, es posible,

inclusive, generar relaciones de negocio. Por ejemplo, alianzas estratégicas para comercializar los servicios del hospital.

Se recomienda festejar eventos que a las comunidades de poder les resulten interesantes, por ejemplo: las fiestas religiosas que celebren, fiestas nacionales de los grupos de la comunidad internacional que se hallen la institución, entre otros.

13. Relaciones con la comunidad

La comunidad del hospital privado es uno de los stakeholder más importante y con un gran poder de cambio sobre la organización. Gruning y Hunt (1984) en Jordi Xifra (2012) definen a la



comunidad en dos partes:

Ilustración 10 Dama voluntaria, embajador de EEUU, Sra. Nancy Stich y Sra. Bárbara Franco y Presidenta de la Beneficencia Americana en visita del cónsul al Centro Médico ABC

“a) Por una parte, la comunidad se concibe como el conjunto de individuos agrupados por su situación geográfica. Desde este ángulo, podemos considerar a la comunidad nacional, la comunidad internacional. b) Por otra, la comunidad se

concibe como el conjunto de individuos con un mismo interés, como la comunidad científica o la comunidad empresarial” (2012: 212).

El concepto de comunidad como se puede ver es muy complejo y grande. En relaciones públicas se puede echar mano de las técnicas de las que se dispone para mantener sanas relaciones, puede ser desde un regalo, un pase gratuito a un estudio considerablemente costoso, una invitación a un evento, entre otros.

Por otro lado, es importante contar con un manual de protocolo que oriente a los inexpertos en comportamiento en determinados espacios. Dicha acción esta dentro de las ocupaciones del departamento de relaciones públicas. Al respecto María Teresa Otero Alvarado abunda que “La primera opción por tanto es elaborar el manual en la propia organización, desde la dirección de relaciones públicas, pero siempre con responsables debidamente cualificados que conozcan a la perfección la cultura e identidad corporativas, con acceso inmediato a la información y a la dirección de la entidad y que sean capaces de trasladar todo esto al papel” (2011: 134).

14. Regalos institucionales

Aunque no se considera a un objeto físico una técnica, para las RRPP es muy importante relacionarse y fortalecer su relación con stakeholders a través de pequeños incentivos.

Dar y ganar algo posteriormente gracias a ese pequeño presente otorgado es una técnica muy conveniente que todos los relacionistas públicos utilizan en su diario acontecer.

Se recomienda que sean obsequios con la marca integrada de manera muy discreta, puede ser una corbata, una mascada, una pluma e inclusive un vale por *check up* pues de alguna manera al hospital el costo le equivale a una inversión menor.

Se debe tener cuidado en no ofrecer de más cuando la situación no lo amerita pues podría caer en algo muy banal. Para pequeños agradecimientos bastará una cortesía de estacionamiento (para eximir el pago) o una pequeña comida.

15. El reportero interno

Se deben buscar las noticias al interior de los pasillos, en medio de una plática con un médico, con los enfermeros a la hora de la comida quizá, con los encargados de quirófanos, con los investigadores, se debe hablar con todos aquellos que anden caminando por el hospital. Quizá entre alguna charla de pasillo se halle una noticia interesante para los medios de comunicación, por ejemplo, un avance en alguna enfermedad degenerativa, algún nuevo aparato que solo tenga nosocomio y no la competencia.

Se debe buscar el factor noticia, esto a través del reporte interno, cualidad que el publicirrelacionista por su formación académica debe poseer. A través de su olfato periodístico, debe ser capaz de identificar esas historias dignas de contarse a la prensa; sin embargo, se debe tener cuidado con la privacidad de los colaboradores o pacientes que deseen participar, para ello existen consentimientos informados

avalados por el departamento jurídico. Es preciso contar con un archivo que concentre todas las autorizaciones del uso de imagen para evitar cualquier amenaza posterior.

4.3 *Communication- Comunicación*

El proceso de la comunicación no debe ser entendido como un proceso aislado. Es, según el proceso RACE, un paso consecutivo para dar a conocer las acciones que se han emprendido en relación con la investigación realizada previamente. Para Marston es importante seguir esa línea lógica pues con base en ello la alineación de objetivos derivados de la investigación y la ejecución de eventos, reeditarán de material interesante que el publicirrelacionista deberá saber distribuir entre sus medios de comunicación que también son stakeholders.

Antes de proceder a comunicar a los medios para que estos a su vez informen a la sociedad, es importante que el publicirrelacionista integre una línea uniforme bajo la cual saldrán los distintos mensajes, sobre todo cuando se trata de una organización que se dedica a la salud, es importante validar y cuidar cada dato pues las instituciones que brindan cuidado al paciente gozan de credibilidad, de ahí la valía de supervisar cada enunciado que sale del hospital pues será tomado en su mayoría como absoluta verdad, esta práctica ha sido observada durante la planificación estratégica de la comunicación del Centro Médico ABC.

- a) Relacionamiento con medios

El relacionamiento con medios, *influencers* y diversas personalidades del mundo digital (Youtube, Facebook, Twitter, Instagram, entre otros) es un momento básico en el tercer paso del modelo de Marston.

El publirrelacionista del hospital privado se enfrenta a un gran desafío de manera permanente cuando se trata de atraer a los medios de comunicación para hacer alarde de todo lo bueno que hace y promover en la sociedad a través de los medios sus servicios hospitalarios. A esta técnica se le denomina *publicity*

Es por ello que la creatividad, carisma y poder de una interesante conversación pueden ser los diferenciadores en dicho profesional para relacionarse con los medios.

A la cobertura mediática no le interesa lo que ya se dijo, por ejemplo, respecto a la obesidad, ni el cáncer de mama. A esta le interesa saber nuevos datos, nuevas cifras, algún tratamiento novedoso que ninguna otra institución tenga o difícilmente pueda tener.

El profesional de las RRPP debe saber que su función es ser un reportero interno y, además, de compartir información de sus eventos, congresos, buenas prácticas entre otras, es su función sacar datos interesantes sobre los temas citados. “El trabajo estratégico del profesional de las relaciones públicas consiste en encontrar el ángulo interesante para aproximarse a los medios de comunicación, en función de sus intereses y del interés público. Será necesario, por tanto, analizar las preocupaciones propias de cada tipo de medio de comunicación y de cada periodista”. (Xifra, 2011: 159).

Se aconseja realizar una planeación anual de relacionamiento con medios que incluyan distintos tópicos, así como la calendarización de los distintos eventos que tendrán lugar, pueden ser: inauguraciones, galas, cenas de honor, entre otros. Con ello, además de ganar tiempo en la planeación y ejecución, le da un margen de acción de acción al publirrelacionista. Wilcox, Cameron y Xifra dicen que “Una de las tareas más importantes del profesional de las relaciones públicas es ponerse en contacto con los periodistas (...) para enviarles información del producto y concertar entrevistas individuales con los altos cargos” (2012: 452).

Todo esto en el marco de la creatividad que debe caracterizar al publirrelacionista, al respecto Laura y Al Ries en su texto *La caída de la publicidad y el auge de las Relaciones Públicas* “La creatividad no pertenece al departamento de publicidad; pertenece al departamento de RRPP. Las RRPP necesitan ser originales, en el sentido de que necesitan posicionar productos o servicios como nuevos y diferentes. Todas las noticias que son aptas para ser publicadas, reivindica el *New York Times*” (2005: 191).

Además ofrecer información de calidad a los periodistas para atraer su atención, existe una línea de trabajo que seguir con él:

1. Contactarlo para verificar si existe interés en la cobertura
2. En caso de que lo requiera, proporcionar información adicional o un banco de imágenes sobre el tema en cuestión para aumentar su curiosidad.
3. Gestionar todo lo necesario para que su estancia con el entrevistado sea lo más amigable posible o su estancia en las instalaciones del hospital durante algún evento, sea gratificante y agradable.

4. Ya que la cobertura mediática se ha ganado por los esfuerzos del publicirrelacionista y no por una inserción pagada como se verá más adelante, es importante que el RRPP tenga una relación de confianza y sólida con el medio para verificar que se cuide la línea de comunicación según obren las políticas de la institución o conforme se haya planeado en el momento en el que se realizó el envío de invitaciones.
5. Enviar un boletín al medio, en este documento se arrojan todos los datos relevantes del evento, se redacta en forma de nota para que para el medio sea más fácil encontrar los datos que le pueden interesar, por ejemplo, cifras, personalidades que asistieron, entre otros datos relevantes. El boletín debe ir acompañado de imágenes de alta calidad para que el medio las pueda tomar e ilustrar la nota, lo que asegura un mejor posicionamiento dentro de la publicación impresa o digital.
6. Finalmente, una vez que la nota fue publicada, es necesario hacer un cierre con el medio, puede ser una llamada de agradecimiento o una invitación a comer o a tomar un café, según la relevancia y el impacto de la nota y el medio.

La relación con medios debe ser llevada con responsabilidad pues depende de ella la institución y su reputación. Algunos casos requerirán más tiempo y espacio para lograr un buen impacto, pero no debe verse como un gasto, sino como una inversión. Mantener el vínculo debe ser una constante, no una intermitente. Aunque durante un largo periodo de tiempo no se contemple el apoyo del medio, es importante no descuidarlo. Al igual que una relación con un buena amigo, esta debe

ser próspera, continua y llena de detalles para mantener a uno de los principales stakeholder cautivo.

Wilcox, Cameron y Xifra al respecto abundan que los publirrelacionistas “deben representar a sus empresas y clientes ante los medios mientras muestran a sus jefes y a los demás altos cargos que una relación abierta y amigable con los medios favorece sus intereses” (2012: 467).

A saber, es conveniente que se posea una base de datos de prensa con la cual realizar el primer acercamiento con el medio (envío de información que atraiga su atención, por ejemplo).

Jordi Xifra dice que dicho documento debe contener: datos de localización del medio (domicilio, teléfono, correo electrónico, sitio web, etc.); estructura del medio, programación; nombre y datos del director, del jefe de redacción, de los jefes de sección, datos e incluso un perfil del periodista que cubre la fuente (que en el caso de los hospitales privados, puede ser de salud, empresas, comunidad y bienestar); grupo editorial al que pertenece el medio, difusión y tirada y datos de audiencia. (2011).

Con esta base es posible realizar una disección más estratégica del envío de información, así como un panorama más amplio para llevar a cabo la negociación de espacios.

Por último y a propósito del carisma del publirrelacionista, Xifra dice que la relación que se tiene con el medio tiene una fuerte carga interpersonal. Al respecto, abunda que dicha relación debe guiarse bajo once principios: 1) Relacionarse con él. No

saltarse al periodista o al reportero por tratar de lograr una gran cobertura a través del director pues puede ser perjudicial y la relación difícilmente volverá a ser buena,

2) No agasajar inoportunamente a los periodistas: la vida del periodista es difícil, no tiene suficiente tiempo como quisiera, el poco que le queda libre lo desea pasar con su familia o seres queridos. Se debe tener cuidado con las invitaciones que se le hacen para comer o para pasar el rato pues puede ser contraproducente,

3) Ser humildes y medir las palabras: tratar de engañarlos con una falsa nota no es honesto. Lo mejor es un acercamiento medido y profesional,

4) Responder a un periodista cuando solicite información: no aplazar el tiempo de respuesta, esta debe ser de inmediato,

5) El profesional de las Relaciones Públicas debe poseer unos buenos conocimientos de cultura general: durante una reunión con el periodista no se debe hablar solo de la organización que se representa, se debe abordar un tema de actualidad,

6) Ser capaces de hablar bien de la competencia: cuando se habla bien de quien compite en el mercado frente al periodista da más credibilidad pues se es capaz de ser objetivo,

7) Evitar los tira y afloja: enviar información en repetidas ocasiones para pretender tener cobertura es lo peor que se puede hacer. Usualmente el periodista tiene otras actividades y un gran cúmulo de información en su correo por lo que hostigarlo puede ser perjudicial,

8) No exteriorizar los fallos del periodista: puede que durante una conferencia de prensa, el conocimiento traicione al periodista, no se debe exhibirlo, al contrario, se tiene que resolver su duda y atenderlo con la mayor cortesía,

9) No reaccionar negativamente ante un mal tratamiento informativo: cuando la información publicada no corresponde con la original, no se debe agredir al periodista, en todo caso, se debe tomar una reacción de sorpresa y pedir de la manera más amable que haya más cuidado para que no

se repita un error, 10) La reacción a un tratamiento positivo de la información, tal y como se pretendía, no debería manifestarse: cuando el medio publica la información de una manera muy conveniente para el publirrelacionista no se debe agradecer de manera que pueda parecer ambiguo dicho acto pues después de todo el deber del reportero es informar, no complacer a alguien y 11) El periodista no será nuestro *gatekeeper* eternamente: el periodista seguramente crecerá y ocupará otro puesto, es correcto mantener la relación con él pues nunca se sabrá cuándo puede ayudar. (2012)

b) Las visitas de prensa

Las visitas de la prensa representan una gran oportunidad para el hospital pues el acercamiento a los servicios se lleva a otro nivel, así como su oportunidad de conocer un poco más de lo que se está promoviendo: la imagen del hospital con sus públicos meta. Al respecto, dice Xifra que

“La visita de aplicación es un encuentro con un grupo reducido de periodistas en la sede de una cliente para hacerles una demostración del funcionamiento del producto que la organización les ha suministrado. Se trata de un técnica muy eficaz y habitualmente muy apreciada por la prensa especializada, siempre que sea interesante y esté bien organizada”. (2012: 197).

No hay que confundir la relación con medios *publicity* con la publicidad pagada netamente. Habrá ocasiones en las que la atención mediática, debido al tema, no será muy grande; sin embargo, para el relacionista público quizá sí es muy trascendental que un evento o algún acto en especial sea publicado con las palabras

que él necesita, para ello existen los publirreportajes o inserciones pagadas. Esta técnica solo requiere contratar al medio para que cubra el evento, el texto va por cuenta de quien paga, en este caso el hospital.

c) Página web

“Una página Web corporativa es un portal en la red de Internet que presenta las informaciones y los recursos básicos de una empresa o institución, dirigido a todos los públicos del planeta. En este portal se exponen ordenadamente –mediante un diseño lógico- todos los contenidos básicos de la organización” (Palencia Lefler, 2008:181).

Para el hospital privado es importante contar con una página web para tener presencia, pues la era digital representa lo que para décadas anteriores aplicaba el dicho “si no sales en televisión, no existes”. Pues en el siglo XXI, el dicho se ha transformado a “si no estás en Internet, no existes”.

Los beneficios son múltiples. Y aunque existe controversia sobre quien es el indicado para administrar la página web de un hospital, lo cierto es que el publirrelacionista, como experto en comunicación, alineación de mensajes y contenidos, es quien debe supervisar y, en todo caso, dar visto bueno a la información que otros departamentos deseen integrar a la web.

La naturaleza del hospital privado obedece a necesidades diferentes en sus públicos pues estos desean inmediatez y resultados a corto plazo y con determinadas comodidades. Por ello, la página web puede ser una oportunidad

para brindar servicios de asistencia, registro a congresos y eventos, consulta de resultados de laboratorio, números de emergencia y atención, entre otros.

La integración de información institucional coherente y atractiva es un valor agregado que puede atraer más pacientes. Palencia Lefler abunda que “si la Web corporativa se convierte en el hall o antesala virtual de la organización, capaz de generar interés y confianza para los públicos seleccionados, se convierte en una poderosa herramienta de información y comunicación nunca vista hasta ahora” (2008:184).

d) Redes sociales

A través de las Redes Sociales se pueden alcanzar distintos públicos, ofrece una gama de comunicación muy grande. Xifra menciona que no son un fenómeno nuevo o asociado con la juventud o los últimos años pues deviene desde 1980. El autor dice que el principal interés de estos sitios es hacer visibles las redes latentes de conocimiento y permitir el cruce de contactos (2012).

A través de estas se ha cambiado la forma de llegar a los públicos. El hospital privado puede echar mano de ellas para compartir su material, por ejemplo: infografías que son recursos gráficos ilustrativos respecto a un tema. Esto conviene a la organización porque a través de una publicación, esta puede repicar en distintos perfiles y compartirse viralmente. Nuevamente se asoma la necesidad de verificar con ímpetu cada pieza de comunicación que sale de parte del hospital pues será tomada con seriedad y credibilidad.

Para administrar las redes, el publicirrelacionista puede tener el apoyo de un *Community manager* “persona responsable de la reputación en línea de una organización, gestionando sus relaciones con su entorno virtual a través de su presencia en redes sociales y comunidades virtuales” (Xifra, 2012: 243).

Dentro de sus funciones se encuentra alinearse a la estrategia global de la institución, detectar usuarios que hablan acerca de la organización, dar seguimiento a todo lo relacionado con la enunciación de la marca que defiende, participar de manera activa con las conversaciones que giran en torno a la organización, generar contenidos noticioso, moderar conversaciones que puedan tornarse peligrosas para el hospital, aclarar malos entendidos que lleguen a surgir.

e) Revistas institucionales

El departamento de Relaciones Públicas debe ser el encargado de revisar toda la comunicación que emana del hospital. Es por ello que el diseño y armado de contenido de una revista no podría quedar en mejor lugar. Las revistas institucionales son una gran pieza de información para los públicos, ofrece grandes beneficios: promociona alguna actividad o evento, mantiene informados a sus stakeholders, participa como parte de la memoria institucional, entre otros. Su publicación no debe ser semanal, se sugiere que sea trimestral o semestral, aunque claro, este periodo se alinea a las necesidades de la organización que el relaciones públicas debe considerar acompañado de un equipo editorial y de redactores.

f) Manual de crisis

Como parte de la comunicación de la organización, también se encuentra el manejo de crisis. La crisis debe ser entendida como un momento de tensión en el que puede cambiar la imagen de la institución, por lo regular, en una de dos dimensiones: positivo y negativo. En la primera, se saca provecho del peligro en el que se encuentra el hospital debido a aquello que lo metió en un estado crítico. Por ejemplo: un rumor sobre su ineficacia o negligencia operacional o algo que lo ponga en disyuntiva ante la vista pública. En la segunda, aquella donde el publicirrelacionista no pudo actuar de manera esperada o todo obró en su contra y, por tanto, la organización para que labora sufrió las consecuencias. Al respecto, Xifra dice que “La comunicación de crisis es uno de los programas de relaciones públicas más practicados. La nueva ironía de estos programas es que ahora se debe esperar lo inesperable y estar preparado para cuando llegue” (2005: 70).

Por tanto, se recomienda que el hospital cuente con un plan de manejo de crisis; sin embargo, no se debe esperar a que algo suceda, se pueden hacer pequeños entrenamientos para cualificar la reacción de los integrantes del departamento, así como las áreas de oportunidad ante una crisis. Se puede recurrir al entrenamiento por parte de agencias especializadas en ayudar a las empresas a gestionar su imagen pública.

Xifra al respecto hace una analogía con los cambios y alteraciones que se viven todo el tiempo en la actualidad “En definitiva, los hechos del 11 de septiembre de 2001 han reforzado dramáticamente la necesidad y la eficacia de unas relaciones públicas destinadas a ayudar a instituciones, comunidades y personas a enfrentarse con los problemas en momentos de crisis que pueden llegar a ser mortales, a

reconstruir la vida de los afectados y a reafirmar los valores morales y democráticos que subyacen en la sociedad. Una función que no está de más recordarlo. Las relaciones públicas iniciaron a finales del siglo XX en la reconstrucción de Bosnia Herzegovina y que, lamentablemente, deberá brillar con luz propia en un siglo XXI falto, de momento, de la esperanza de un mundo de paz” (2005:70).

La importancia de tener un manual de crisis y entrenamiento ex profeso, entonces, es cada vez más evidente: es imprescindible. Su gestión y desarrollo se encuentra bajo la dirección de relaciones públicas y esta debe cuidar que se encuentre alineada a los objetivos instituciones y velar siempre por la prevención ante cualquier emergencia. Si bien no se puede saber el futuro, sí se puede trabajar en el presente para afrontar y reaccionar de manera inmediata pues la sociedad mediática e interconectada en la que se desenvuelve el relacionista público se lo exigirá.

4.4 *Evaluation- Evaluación*

Es la última etapa del modelo *RACE* y consiste en verificar cual fue el resultado de toda la investigación, planificación, acción y comunicación que se llevó. Qué partes del todo se quedaron realmente en la mente de las personas, qué acciones emprendieron al respecto con la organización que llevó a cabo todo el proceso estratégico de relaciones públicas.

- a) Encuestas y entrevistas, sondeos de opinión. Este tipo de técnicas, de las que ya se habló en la etapa de evaluación, vuelve a repetirse, pero ahora

para evaluar los resultados alcanzados. El fin vuelve a ser el mismo: qué hay en el campo discursivo de los entrevistados respecto a las acciones que se emprendieron.

- b) Clipping- Valor Equivalente Publicitario. Una forma de evaluar las acciones que se llevaron a cabo, es darle costo equivalente a cada una de las nota se generaron a partir de las acciones que trajeron la atención de la prensa. A este estudio se le puede denominar Retorno de Inversión (ROI) o Valor Equivalente Publicitario (VPE). A través del *publicity* se generaron notas o entrevistas que no necesariamente costaron dinero; sin embargo estas sí tienen un costo si se traduce a una inserción pagada, de ahí los valores ROI o VPE. Se recomienda que se realice al final de cada mes o después del tiempo que el RRPP determine una vez que se han emprendido las acciones de su plan.
- c) Monitoreo de medios: Saber cuál fue el resultado en comparación con la competencia puede ser medible a través de un monitoreo de medios, este se puede realizar a través de agencias especializadas. En los reportes que envían estas se puede ver el VPE de cada nota generada de la organización, así como el de la competencia. Sirve este tipo de acciones para evaluar a la competencia y saber cuáles son los temas de lo que habla día a día. En función de eso se puede establecer un plan estratégico. “La organización no debe interesarse sólo por las noticias de las que es objeto de atención pública sino también por aquella información relativa al mercado de productos y servicios de la competencia. Toda esta información puede utilizarse como valor estratégico” (Palencia Lefler, 2008: 120).

- d) Auditoría de comunicación organizacional, según Palencia Lefler, “proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles. También, de manera más genérica, se entiende como un instrumento que permite medir y analizar el impacto y los resultados de los sistemas de comunicación que se aplican o se han aplicado” (2008: 125). Al interior de una auditoría se pueden incluir entrevistas, análisis de discurso, entre otras. La auditoría se va a adecuar a lo que requiera la organización, este no pretende ser un manual coercitivo, sino un texto de apoyo y sugerencia.
- e) Revisión de alcances en comunicación digital: los portales de Facebook y Twitter, principalmente, dan la oportunidad de verificar cuántas veces se ha compartido o visto el material que publica. Estos números pueden ayudar a evaluar el rendimiento del material que se ha trabajado o verificar si las acciones que se han llevado a cabo han resultado tener un repique en la comunidad digital.
- f) Reuniones con departamentos involucrados, *feed back*. Cada acción que se lleve a cabo en un hospital forzosamente involucrará a otros departamentos que pueden ser desde administrativos, operacionales, médicos y voluntarios, entre otros. Por ello, después de las acciones y durante ellas se debe realizar una reunión con los involucrados para que exista una retroalimentación sobre lo que ha servido y lo que no ha sido funcional. Esto con el objetivo de mejorar o seguir adelante del mismo modo en el que se han hecho las actividades.

g) Cierre de Eventos: con el fin de evaluar un evento, al final de este se reúnen todas las facturas, cotizaciones, evaluación de proveedores, entre otros. En este documento se incluye todo lo que dio lugar al evento. Además de memoria para la posteridad es una poderosa herramienta para evaluar los hechos y mejorar los procesos en eventos consecutivos.

Ejemplos de aplicación del proceso de RACE en el Centro Médico ABC

Con el fin de ilustrar cómo se opera bajo este modelo en la práctica diaria, se arrojan algunos ejemplos que servirán al lector:

Alimentos infectados

Se esparció una cadena vía *whatsapp* sobre la existencia de múltiples virus potencialmente peligrosos para el ser humano en alimentos provenientes del mar y que un médico del Centro Médico ABC respaldaba esa información. Pacientes, medios y la comunidad en general empezó a cuestionar a la institución, pues el mensaje atacaba incluso a dicha industria alimentaria. La imagen del centro médico así como la del doctor que aparentemente respaldaba la información estaban en juicio.

Research

El departamento de Relaciones Públicas investigó en redes, en *whatsapp*, analizó los comentarios y cuestionó directamente al médico pues antes de tomar una postura es imprescindible saber cuál es verdad detrás.

Action

Se recabó la información. Se trabajó de la mano de otros departamentos inmiscuidos, posteriormente se elaboró una estrategia para hacer frente a los malos entendidos, a la desinformación. Se elaboró un mensaje uniforme que toda la institución debía acatar.

Communication

Se echó mano de las redes sociales y la página web como únicos canales de información oficial para dar a conocer la postura del centro médico. El comunicado desmintió, informó e incluso dio sugerencias para el cuidado de la salud al respecto del tema. Se envió un boletín a todos los medios de comunicación para que evitaran publicar información no veraz; al contrario, obtuvieran una puerta de diálogo para difundir lo que la institución deseaba.

Evaluation

Finalmente, la crisis pasó. La imagen del ABC quedó intacta, afortunadamente no se llegó a otra instancia o problemas con otras instituciones que pudieron haber sido afectadas por la falsa información. Se evaluó el desempeño de las herramientas de las que se dispuso, su capacidad de interacción y se emprendió un plan de trabajo con los médicos para que cuando detectaran algo de dicha magnitud o que consideraran peligroso para la institución, de inmediato lo comunicaran con el departamento de Relaciones Públicas, evitaran hacer ruido y desinformación.

Torre de cuidados críticos y quirúrgicos Annie Cass

Como parte de la celebración del 130 aniversario del Centro Médico ABC, se inauguró la torre Annie Cass en el campus Observatorio, lo cual significó una intensa jornada para el equipo de Relaciones Públicas

Research

El departamento de Relaciones Públicas investigó qué significaba la apertura de una nueva torre, sus alcances, los beneficios que aportaría, todo aquello que debería de parecer interesante para los medios de comunicación y la sociedad en general.

Action

Antes de que la torre iniciara sus labores, el departamento de RRPP organizó un magno evento social que incluyó a empleados, directivos, voluntarios, gobierno local y federal, autoridades universitarias, aliados e invitados especiales de la comunidad internacional. En él hubo corte de listón, discursos solemnes, agradecimientos, develación de placas en honor de los donantes, vino de honor, entre otras actividades organizadas por dicho departamento.

Communication

Se recabaron todos los datos y cifras que pudieran ser interesantes: número de beneficiados, inversión, tecnología de punta y estándares internacionales de calidad que operarían en la nueva torre, entre otros. Se compartió con los medios de comunicación, redes sociales, página web, entre otros canales. Había que hacer alarde de lo bueno que se hizo.

Evaluation

Después del evento se calificaron diversos aspectos: el impacto mediático alcanzado, el número de personalidades que se sumaron al evento, el nivel de convocatoria, la opinión de los invitados respecto al montaje, los bocadillos, la orden del día. Todo se suma (incluso los gastos generados contra los logros alcanzados).

Conclusiones

A lo largo de esta investigación descriptiva cualitativa, me percaté de algo que me atemorizó: el camino de las relaciones públicas es incierto. Es una disciplina que se mueve cual mar. Trabajar constantemente bajo el yugo de la negociación y la medicación es una labor azarosa que de pronto la sociedad encierra en un departamento que, aparentemente, solo hace fiestas y da regalos.

Ciertamente las RRPP son estratégicas, hace falta su reivindicación. No son todo el *glamour*, ni fiesta. Por ello este trabajo representa para mí y, espero que para todo aquel que lo lea, una aproximación a la aplicabilidad de la comunicación en un nivel profesional donde su buena o mala gestión puede repercutir en pérdidas económicas y simbólicas.

Y, justamente por su naturaleza azarosa, esta tesis pretende aportar a la luz de un modelo nada nuevo, una serie de consejos que el relacionista público puede utilizar para mejorar su desarrollo en un hospital privado. Hay un dicho popular parecido a “Nada es nuevo a la luz del sol” y yo, en total acuerdo, digo que estos consejos tampoco son una invención. Son estrategias que se han utilizado por muchos años;

sin embargo, mi aportación es que a través de mi experiencia puedo validar y aconsejar a quien no sepa cómo gestionar las RRPP en una institución de salud privada.

Elegir o no utilizarlas es decisión del publicirrelacionista pues solo él podrá identificar si para su institución son o no válidas y pertinentes las técnicas y consejos que aquí se hallan. Lo cual no es malo, al contrario, significa un gran avance pues ya habrá conocido el DNA de la organización para la que trabaja. Y con ello, entonces, se podrá emprender un camino estratégico.

La identificación de los stakeholders, como acción básica, es una parte que no se debe olvidar pues con base en la identificación de para quién va el mensaje serán ensambladas todas las técnicas que se requieran. Hay que recordar que hay distintos públicos, todos ellos requieren una atención, trato y convivencia distinta.

Las técnicas aquí presentadas son un esbozo que invita al relacionista público a inspirarse, aunado a ello, la descripción de las actividades de este profesionista al interior de uno de los hospitales mejor posicionados en el país, es un aliciente para crear sus propias tácticas y con ello conquistar a sus stakeholders que después de leer esta tesis sabrá usted que son diferentes para cada organización. No todos tienen las mismas necesidades, ni los mismos objetivos y he ahí lo interesante: la estrategia a emprender que siempre será distinta.

Bibliografía

- Álvarez, H. (1997). *Teoría de las organizaciones*. Argentina: Eudecor.
- Balcells, J. (1994) *La investigación social*. Barcelona: ESRP-PPU
- Bastidas, E. & Ripoll-Feliu, V. (2003). *Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público. Compendium*, 23-41.
- Bernal, A. & Rivas, L. (2012). *Modelos para la identificación de stakeholders y su aplicación a la gestión de los pequeños abastecimientos comunitarios de agua. Revista LEBRET*, (4), 251-273.
- Bonilla, C. (2001) *La comunicación: función básica de las Relaciones Públicas*. México: Trillas.
- Capriotti, P. (1999). *Comunicación corporativa. Una estrategia de éxito a corto plazo. Capacitación y Desarrollo*, 1 (1), 30-33.
- Capriotti, P. (2007). *El concepto de relación como fundamento de la naturaleza de los públicos en Relaciones Públicas. Sphera Pública*, (7), 65-80.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo*. Málaga: IIRP.
- Carbonwe, G. (2006). Entrevista con Joan Costa. Reflexiones sobre la comunicación corporativa. *Contratexto*, 1 (14), 225-229.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Falção-Martins, H. & Fontes-Filho, J. (1999). *¿En quién se pone el foco? Identificando stakeholders para la formulación de la misión organizacional. Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (15), 1-18.
- Fernández-Collado, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

- Flores de Gortari, S. (1978). *Hacia una comunicación administrativa integral*. México: Trillas.
- González-Esteban, E. (2007) *La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa*. *Veritas. Revista de Filosofía y Teología*, 2 (17), 205-224.
- Gruning, J. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2005). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.
- López-Espinosa, E. (2014). *El paso perdido*. Tesis de licenciatura. México: UNAM.
- Marston, J. (1963) *The Nature of Public Relations*. Estados Unidos de América: McGraw-Hill.
- Mattelart, A. & Mattelart, M. (2003). *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Nielander, W. (1980) *Prácticas de las Relaciones Públicas: métodos para crear una imagen atractiva de la empresa*. Barcelona: Hispano-Europea.
- Otero, M. (2011) *Protocolo y empresa: el ceremonial corporativo*. Barcelona: UOC.
- Palencia-Lefler, M. (2008). *90 técnicas de Relaciones Públicas*. España: Bresca Editorial.
- Pérez, R. (2001). *Estrategias de Comunicación*. Barcelona: Ariel.
- Ries, A. & Ries, L. (2002). *La caída de la publicidad y el auge de las relaciones públicas*. Madrid: Empresa Activa.
- Rivas-Tovar, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, (17), 11-32.
- Rojas-Orduña, O. (2005). *Relaciones Públicas: la eficacia de la influencia*. Madrid: ESIC.

- Scheinson, D. (2010). Comunicación Estratégica. *Cuaderno del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, (33), 17-22.
- Steiner, G. (1983). *Planeación estratégica*. México: CECSA.
- Wilcox, D.; Cameron, G.; Xifra, J. (2012) *Relaciones Públicas estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson educación.
- Weiss, J. (2006). *Ética en los negocios. Un enfoque de la administración de los stakeholders y de casos*. México: Thompson.
- Wolton, D. (2007). *Pensar la comunicación*. Argentina: Prometeo Libros.
- Xifra, J. (2005). *Planeación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Paidós.
- Xifra, J. (2007) *Técnicas de Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC Universitat Oberta de Catalunya.
- Xifra, J. (2011) *Manual de Relaciones Públicas e institucionales*. Barcelona: Tecnos.
- Yin, R. (2012) *Applications of case of study research*. Londres: Sage.