



Cuadernos de Comunicación

# Comunicación colegios profesionales y colegiados

Carmen Muñoz Jodar

Cuadernos de Comunicación  
*Comunicación colegios profesionales y colegiados*

**Edita:** Unión Profesional

**Autor:** Carmen Muñoz Jodar

**Colaboradores:** Vicente Fisac (Consejo General de Médicos), Víctor Gil Rodríguez (Consejo General de Farmacéuticos), Iñigo Lapetra (Consejo General de Enfermería), Carolina López (Unión Profesional), Ismael Muñoz (Colegio Oficial de Ingenieros Técnicos Forestales), Francisco Muro (Consejo General de la Abogacía Española), Helena Platas (Consejo General de Arquitectura Técnica de España), Leonor Recio (Colegio de Registradores de la Propiedad), Nuria Yagües (Colegio Oficial de Ingenieros de Obras Públicas e INITE).

1ª edición: junio de 2007

2ª edición: junio de 2009 (ampliada)

Imprime: Bubok Publishing, S.L.

# Comunicación colegios y colegiados<sup>1</sup>

## [Prólogo](#)

Capítulo 1.- [Consenso básico](#)

Capítulo 2.- [Aclarando conceptos](#)

Capítulo 3.- [¿Qué quiere un colegiado del colegio?](#)

Capítulo 4.- [¿Qué busca el colegio respecto del colegiado?](#)

Capítulo 5.- [¿Cómo se perciben colegios y colegiados mutuamente?](#)

Capítulo 6.- [En general, los colegios ofrecen servicios, muchos servicios...](#)

Capítulo 7.- [¿Qué puede hacer la profesionalización de la C.C. por el colegio profesional?](#)

[¿Cómo debe hacerse dicha C.C.?](#)

[Con qué contenidos](#)

[Con qué herramientas](#)

Capítulo 8.- [El Plan de Comunicación con el colegiado](#)

## [Conclusiones](#)

Anexo 1. [Investigar](#)

Anexo 2. [Segmentar - priorizar](#)

Anexo 3 [Hacia una relación óptima con y entre los empleados del colegio](#)

## [Bibliografía](#)

[Encuesta Comunicación con el colegiado](#)



---

<sup>1</sup> Este documento está bajo una licencia Reconocimiento-No comercial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 España de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/es/> o envíe una carta a Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.



## Prólogo

¿Dónde reside el fracaso de la relación entre el colegiado y el colegio profesional? Esta pregunta, viciada desde su origen porque presupone un «fracaso» de facto, aparece en cada una de las conversaciones que sobre colegios profesionales y que en las organizaciones colegiales tenemos. Como toda presuposición es injusta y extremadamente generalista. Sin embargo, su incidencia en el colegio profesional es intensa y trae consigo mucha frustración (corporativa); más de la que una institución colegial se puede permitir.

Este, a grandes rasgos, es el motivo por el que hemos decidido actualizar el documento que sobre comunicación colegio-colegiado escribimos allá por junio del 2007. Hemos revisado la versión de entonces, actualizándola a nuestros días y completándola. Este documento parte del Grupo del Trabajo de Comunicación, nacido hace seis años, que coordina Unión Profesional y cuyos miembros han colaborado desinteresadamente en validar y completar.

### **«Peculiares», sí, pero no tanto**

En cualquier caso, habría que relativizar ese «fracaso». Si de algo ha servido este tiempo transcurrido es para constatar que los colegios profesionales son «peculiares», sí, pero no tanto. Nos asisten los mismos problemas que a cualquier otra institución

representativa, acrecentados por el carácter obligatorio de la colegiación y por la *lentitud* institucional a la hora de profesionalizar la gestión de las entidades colegiales. Por eso, la propuesta de este documento arranca de dos ideas básicas:

1. Hemos de atraer al colegiado hacia el colegio profesional y ser su referencia para todo lo relacionado con el ejercicio profesional. En relación con el colegiado, las organizaciones tendrían que trabajar como si no fuera obligatoria la colegiación; deberían trabajar para ser útiles, atrayendo y fidelizando profesionales.

2. Y, en segundo lugar, tenemos inexcusablemente que mejorar los procesos internos de los colegios profesionalizando su gestión. Si en algún caso se ha pensado que el colegio profesional *debía* eludir esa tendencia, la transposición de la directiva de Servicios ha venido a desmentirlo.

#### **«Recelo estructural»**

Al margen de estas dos cuestiones, siempre habrá un recelo (prejuicio) del colegiado hacia su colegio profesional. Podríamos llamarle «recelo estructural». Y ese recelo es universal al común de las instituciones. Del mismo modo que al ciudadano no le gusta pagar impuestos pero sí entiende su fin último, Estado de Bienestar, y, por ello, contribuye; o al empleado no le gusta la auditoría, pero sí que se reconozca su labor y se penalice al mal compañero o al corrupto.

En última instancia, hemos de entender que la gente ve lo que quiere ver y escucha lo que quiere escuchar. Tiene sus esquemas

mentales (y sentimentales) hechos. La relación entre el colegio y el colegiado obedece a una construcción cultural (de prejuicios) muy sedimentada. Para recuperar al colegiado hay que hacer todo el proceso de deconstrucción. Ir al principio y trabajar desde la razón (entendimiento) a la voluntad (acción) pasando por el corazón (emoción). Hay que desaprender la relación colegio-colegiado y en ese empeño, paradójicamente, el foco no se dirige a la relación en sí, al nexo de unión, cuanto a los procesos internos y la resistencia al cambio inserta en los propios colegios profesionales.

En toda estrategia de comunicación electoral la acción de comunicación se destina a un 20% de votantes potenciales, los indecisos. Solo un 20%. El resto representa un núcleo duro de votantes propios, un núcleo duro de votantes ajenos y un *núcleo duro* de no votantes. Salvadas las distancias, la **estrategia** de comunicación de un colegio profesional tendría que dirigirse, sobre todo, a ese simbólico 20 %. ¿Quiénes son mis indecisos? ¿Qué demandan? ¿Qué tres asuntos les preocupan? ¿Dónde podemos serles útiles? Y sabiendo esto, ponernos a trabajar. El resto de colegiados están con el colegio, conocen qué hace y participan de él o están al otro lado y reniegan del colegio profesional. Lo podremos ver en el capítulo 8 ([segmentar](#)).

De lo que se trata entonces no es solo de comunicar sino de hacer para comunicar. Hay que construir el colegio profesional desde el colegiado y desde los usuarios; que nos conozcan, que nos elijan. Y para eso es necesario tomar el pulso continuamente a la realidad del ejercicio profesional, articular canales que nos



permitan mantener una comunicación continua con nuestros colegiados y con los usuarios de los servicios profesionales (escucha activa). De forma que toda la política colegial esté íntimamente conectada con el colegiado y con el destinatario

último de los servicios profesionales: el ciudadano. Es en ellos en los que el colegio profesional debe ir a buscar *inputs*, materia prima, para consolidar el nuevo edificio colegial. A la cuestión sobre ¿qué colegio profesional construir? no se puede responder si no se conoce cuál y cómo es nuestro colegiado y para conocer esto necesitamos también saber cómo es el usuario de los servicios profesionales y, más en general, cómo es el ciudadano y la sociedad en la que nuestro profesional ejerce su profesión. Es a través de una adecuada *gestión* del colegiado como una organización colegial puede serle útil a la sociedad.

### **Sabemos el «qué», vayamos al «cómo»**

A lo largo de las siguientes páginas combinaremos estrategia y táctica tratando de responder a la difícil cuestión del «cómo». Sin estrategia el «cómo» está huérfano, ciego, ignorante. Sin el «cómo» la estrategia es papel mojado, consenso artificial, humo.

El primer «cómo» descansa en la personalización. La comunicación no conecta entelequias, ni instituciones, ni estados, ni empresas. No, en última instancia, aun siendo comunicación

masiva, la comunicación es de persona a persona. No es el colegio con el colegiado. Es un líder o un gerente o un portavoz o un asesor jurídico o el recepcionista del colegio el que comunica (algo controlada o incontroladamente) con un colegiado que tiene nombre y apellidos, historia vital y profesional y una inquietud concreta. Y es ese juego relacional entran filias y fobias, manías y prejuicios,..., que hay que gestionar. En definitiva, empatía y personalización en la forma y en el fondo de la comunicación colegial.

Otro de los «cómo» es el lenguaje. El esfuerzo por parte de los colegios profesionales para liberarse de su aridez y rigidez es esencial, es fácil y es gratis. Exige tiempo para comprender que la labor del colegio es ser filtro y traductor. ¿En qué le beneficia esta o aquella norma o iniciativa al colegiado? ¿En qué le perjudica? ¿Y al conjunto de la profesión? ¿Cuál es la tendencia? El lenguaje de hoy es un lenguaje audiovisual. Incluso con las palabras estamos obligados a crear imágenes, a simplificar, y es que, no lo olvidemos, vivimos saturados de información. Aunque, como dicen los autores del clásico sobre posicionamiento<sup>2</sup>, la sobreinformación (unidireccional) no ha traído consigo más comunicación (bidireccional). Tenemos, eso sí, más posibilidades de comunicar que nunca, más canales, más herramientas, más información y más necesidad que nunca de comunicar. Pongámonos a trabajar.

---

<sup>2</sup> RIES, Al, y TROUT, Jack: *Posicionamiento: la batalla por su mente*. McGraw-Hill Interamericana. México. 2002.



## Capítulo 1. Consenso básico<sup>3</sup>

Se suele entender por comunicación interna en los colegios profesionales aquella que se da con el colegiado. Desde nuestro punto de vista, esta terminología no es del todo correcta, pues, en tal caso estaríamos olvidándonos de los empleados de las organizaciones, verdaderos públicos internos de enorme relevancia para la realización de las diferentes políticas y funciones encomendadas a la institución (ver [anexo 3](#)). Además, el enfoque interno, de suyo, se queda corto para el análisis de la comunicación con el colegiado.

Este trabajo tiene por objeto analizar la relación de comunicación que se establece entre colegios y colegiados (C.C.). Para ello, partimos de una serie de principios teóricos (pre-juicios) en torno a la comunicación:

---

<sup>3</sup> Este documento puede adaptarse, en gran parte, a la comunicación de los consejos generales y superiores de colegios, influidos también por el colegiado pero, más directamente, por los colegios profesionales que los componen. No pretende ser un trabajo exhaustivo, pero sí sentar las bases de una reflexión más profunda sobre esta cuestión y una guía de la que poder ayudarse como impulso o contraste.

Es imposible no comunicar.

Solo se puede optar entre gestionar o no la comunicación (percepciones)

Las organizaciones comunican lo que son y lo que quieren ser (misión); lo que hacen y lo que quieren hacer (visión) → compromiso con la transparencia

Hay problemas que no son de comunicación, sino de gestión. No es lo mismo.

No solo se comunica con los medios de comunicación

Tanto la comunicación externa, como la interna o la intermedia han de actuar alineadamente

No hay comunicación eficaz sin planificación

La planificación y gestión de la comunicación ha de estar en consonancia con la estrategia general de la organización (coherencia)

*El colegio profesional no es un supermercado... Puede serlo siempre y cuando lo haga de forma periférica, sin afectar al núcleo esencial de lo que un colegio profesional es (ver [share mind](#))*

Una comunicación eficaz es:

- ☞ proactiva,
- ☞ está preparada para reaccionar y
- ☞ huye del cortoplazo

Solo llegan los mensajes cuando son:

- ☞ pocos y claros (2-3 e inteligibles),
- ☞ positivos y **repetidos**,
- ☞ puntuales,
- ☞ empáticos (nosotros, nuestro,...) y
- ☞ adaptados al público al que nos dirigimos y al tiempo en el que comunicamos

## Capítulo 2. Aclarando conceptos<sup>4</sup>

Hasta el momento no se ha desarrollado un corpus teórico ni aplicativo al uso de la comunicación con el colegiado. Su aproximación, por ello, se realiza a través de un esfuerzo ecléctico en el que intervienen tanto el marketing (cliente) como la comunicación interna (empleados), la comunicación con inversores (propietarios) o la comunicación política (electores).

El ámbito que más herramientas e indicadores ha generado, en cuanto al estudio del público objetivo, es el del marketing. A través de él, podemos conocer mejor quién es el colegiado, cuáles son sus inquietudes, sus necesidades y deseos,..., en definitiva, sus 'motivadores'.

**Comunicación con el cliente (b2c):** Comunicación ofrecida o referida desde las organizaciones hacia el consumidor

**Comunicación interna:** Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

---

<sup>4</sup> Martín Martín, Fernando: *Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y Relaciones Públicas*; Editorial Fragua. Madrid. 2004

**Comunicación con el inversor o accionista:** comunicación ofrecida o referida a los dueños o partícipes de acciones de la empresa

**Comunicación política:** comunicación ofrecida o referida a la transmisión de información y publicidad ideológica del Gobierno (en nuestro caso, del Gobierno de los colegios profesionales)

**De todos ellos, ¿quién es el colegiado?**

Un cliente?

Un empleado?

Un inversor?

Un elector?

¿....?

El colegiado tiene un poco de todos y necesita y quiere un poco de lo que necesitan los clientes, los empleados, los propietarios, los electores....

*El colegiado es el centro de gravedad del colegio, su materia prima y razón de ser*

## Capítulo 3. ¿Qué quiere un colegiado del colegio?

### Como asociado:

- Que represente y proyecte mi profesión en la sociedad,
- Que me defienda de ataques externos,
- Que evite el intrusismo y la competencia desleal,
- Que resuelva y denuncie los problemas que aquejan mi quehacer cotidiano,
- Que me integre en una dimensión nacional, comunitaria e internacional
- Que me de la oportunidad de integrarme e interactuar con un grupo (el mío) reconocido,
- Que aproveche la economía en escala del grupo para la obtención de beneficios y ventajas...

### Como cliente:

- Que satisfaga las expectativas puestas en el 'producto' (colegiación)
- Que me ofrezca más servicios colegiales al menor *precio* (beneficios)
- Que me ofrezca una formación especializada, «innovadora»
- Que me guíe en el ejercicio profesional...

### Como accionista (propietario del colegio):

- Mi *dividendo* (resultante del pago de mi cuota)
- Que me mantenga informado (sin publicidad) de lo que pasa en mi profesión u organización

- Que me informe primero y directamente a mí (no a través de los medios generales),
- Que cumpla las normas del buen gobierno
- Que tenga en cuenta también a los 'pequeños' accionistas...

Como parte del colegio:

- Que me haga sentir parte de un grupo reconocido y de prestigio (elite social y económica)
- Que me ofrezca herramientas y referencias de hacia dónde va la profesión (*empleabilidad*),
- Que defina un marco deontológico activo y no simbólico (control disciplinario),
- Que la actuación de la dirección sea ejemplarizante (buen gobierno)...

Como elector:

- Un líder notorio y ejemplar,
- Una capacidad de diagnóstico del momento y las tendencias oportuno,
- Una política colegial adecuada y bien gestionada,
- Una Junta de *buen* gobierno...

<b>¿Cómo lo quiere?</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Completo y filtrado</li><li>• Sin propaganda y claro (escepticismo)</li><li>• Libre de burocracias</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desde dentro (siendo parte)</li><li>• Personalizado</li><li>• De forma integral...</li></ul>

*“Lo que decimos, pero, sobre todo, lo que hacemos”*

## Capítulo 4. ¿Qué busca el colegio respecto del colegiado?

Mejorar el lugar que ocupamos en la mente del colegiado. En comunicación hablamos de *share of mind*. Con esa expresión se hace referencia al espacio que el colegiado reserva al colegio en su mente. Cuando le hablas de colegio profesional qué atributo le viene a la mente instantáneamente. Con las marcas también ocurre. No es lo mismo pensar Coca-Cola que pensar Pepsi.

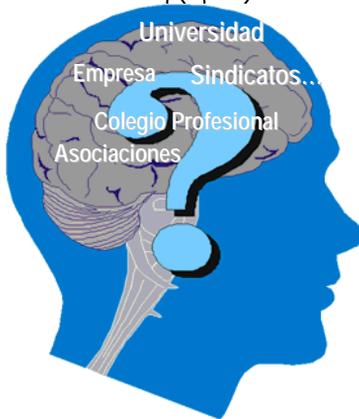
Al colegiado hay que ofrecerle lo que quiere (y reclama), pero también lo que necesita (aunque en un principio no comparta), hacerlo de forma sostenida en el tiempo y convertirle en prescriptor del colegio (boca-oreja).

### ¿Cómo lo va a hacer?

- Desde la razón (entendimiento) a la voluntad (acción) pasando por el corazón (emoción)
- Con una identidad corporativa del colegio (desde el logotipo a los colores corporativos) atractiva, armonizada y representativa de la profesión que tenga presencia en todas y cada una de las acciones y canales de comunicación (desde la carta hasta la web).

*Clave: lograr así el compromiso y la confianza mutua*

## Colegiado

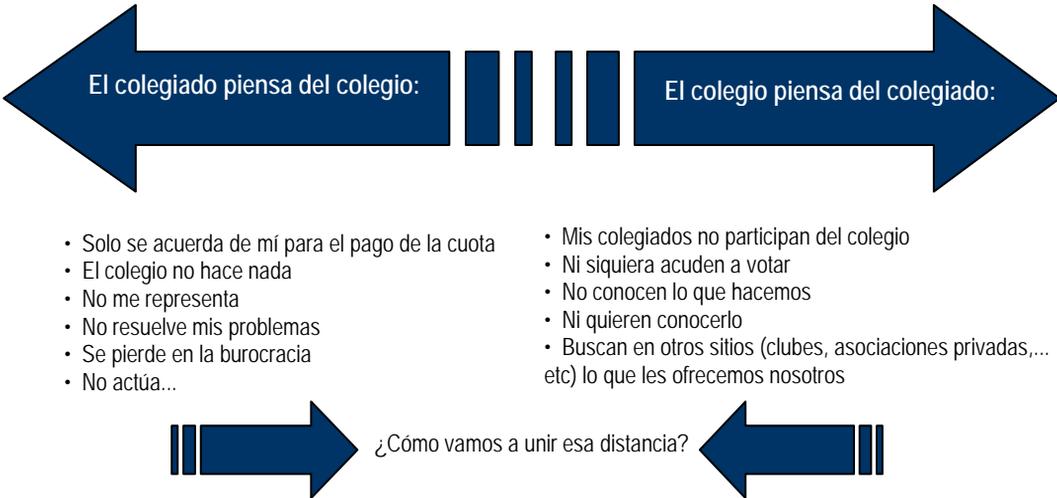


¿Qué lugar ocupa el colegio en la mente del colegiado que solo puede ocupar el colegio profesional?

¿Qué rasgo hace del colegio profesional algo **único y diferente** respecto de los sindicatos, las empresas, las asociaciones profesionales o la universidad? Aunque solo sea un elemento, ese será el **valor añadido** y no otro.

Seamos realistas. El colegio profesional no lo es todo. Es solo una parte, pero ¿qué parte? La respuesta está en la adecuada y renovada definición de la **misión** (qué es), **visión** (qué quiere ser), **objetivos** y **estrategia** de la organización.

## Capítulo 5. ¿Cómo se perciben colegio y colegiados mutuamente?



El colegiado piensa del colegio:

- Solo se acuerda de mí para el pago de la cuota
- El colegio no hace nada
- No me representa
- No resuelve mis problemas
- Se pierde en la burocracia
- No actúa...

El colegio piensa del colegiado:

- Mis colegiados no participan del colegio
- Ni siquiera acuden a votar
- No conocen lo que hacemos
- Ni quieren conocerlo
- Buscan en otros sitios (clubes, asociaciones privadas,... etc) lo que les ofrecemos nosotros

¿Cómo vamos a unir esa distancia?

- Con recursos (humanos y financieros),
- Con una gestión profesionalizada, libre de personalismos y voluntarismos,
- Con un liderazgo empático y sensible a estas cuestiones,
- Con una definición adecuada de estrategia y objetivos,
- Definiendo a mis colegiados (no son un grupo uniforme y tengo que conocerlos)
- Profesionalizando la comunicación.

## Capítulo 6. En general, los colegios ofrecen servicios, muchos servicios...

Servicios colegiales: consulta de honorarios, consultas sobre el ejercicio profesional, consultas, actualizaciones y modificaciones de registro, responsabilidad civil, bolsa de trabajo, servicio de atención al colegiado, consultas sobre deontología,...

Servicios jurídicos: asesoría y defensa jurídica, divulgación legislativa, consulta sobre la práctica profesional...

Empleabilidad: bolsa de trabajo, biblioteca (bibliotecas on-line), fondos de desempleo, precolegiación, jubilados de los colegios profesionales,...

Formación continuada: cursos de especialización, de reciclaje profesional, sectoriales, transversales,...

Servicios financieros: seguros, concesionarios, convenios con bancos, asesoramiento, créditos, servicios bancarios, agencia de valores, banca electrónica, compra de materiales y libros,...

Servicios informáticos: descargas de software, telefonía, conectividad, correo electrónico...

Servicios de ocio y entretenimiento: actividades deportivas y lúdicas, descuentos en cultura, descuentos en hoteles...

Comunicación: desde construcción de la marca profesional a la comunicación externa de los valores de la profesión, sus inquietudes y aportación de interés social.

Responsabilidad social corporativa: este compromiso ha de ser compartido, hemos de implicar en él al colegiado, activa y financieramente.

Publicaciones: revistas, boletines electrónicos, libros, folletos, memorias y guías profesionales...

Y servicios telemáticos orientados hacia el *e-Colegio*.

De todos los servicios puestos en marcha, el núcleo del colegio profesional atiende a: servicios colegiales, servicios jurídicos, publicaciones, formación y servicios telemáticos. Todo lo demás, aunque necesario y demandado, es periferia del colegio. El grueso de la actuación colegial ha de centrarse en los primeros (núcleo duro), aunque sean poco utilizados... Pertenecen a los conceptos de *acompañamiento* y *facilitamiento* que proponen como estrategias Elías y Mascaray<sup>5</sup>. Unos, sirven de «guía» al colegiado facilitándoles la toma de decisión en asuntos de interés profesional. Los otros, identifican aquellos obstáculos o trabas con las que topa recurrentemente el conjunto de los colegiados y, si es posible, los elimina o minimiza.

El valor añadido de los servicios no se mide únicamente por la frecuencia de uso... El hospital es mejor no necesitarlo, pero qué tranquilidad da saber que si lo necesitamos está.

---

<sup>5</sup> ELIAS, Joan: Más allá de la comunicación *interna: La intracomunicación*; 2ª Edición. Edit. Gestión 2000.



## Capítulo 7.

### ¿Qué puede hacer la profesionalización de la comunicación por el colegio?

- Construir una reputación positiva de la profesión y del colegio (y sus líderes)
  - Impulsar el cambio (desde la razón a la voluntad → entendimiento y acción)
    - Estrechar lazos (confianza)
    - Facilitar el compromiso del colegiado con su colegio
    - Reforzar el diálogo interno entre los colegiados y entre estos y sus órganos de gobierno
      - Fortalecer la organización y la profesión desde dentro
      - Reducir costes (con la prevención de conflictos/ crisis y con la optimización de los servicios)
      - Reducir incertidumbre y rumores

### ¿Cómo debe hacerse dicha comunicación?

- Profesionalizándola (con recursos, estrategia y planificación)
- Con la convicción y el liderazgo de las juntas de gobierno y presidencias
- Integrándola, estratégica y ejecutivamente, dentro de un área específica de comunicación

- Irradiándola al resto de empleados, desde el recepcionista a la junta de gobierno
- Alineándola con los objetivos de la comunicación global (comunicación externa, institucional,...)
- En tres direcciones:
  - descendente (órganos de gobierno → empleados → colegiado),
  - ascendente (colegiado → empleados → órganos de gobierno)
  - y horizontal (entre colegiados<sup>6</sup> a través de foros, eventos, consultas, partenariados,...)

### ¿Con qué contenidos?

#### De registro:

Altas (carta de bienvenida, información práctica sobre el colegio, folleto, derechos y deberes...)

Bajas

Modificaciones de datos (confirmando corrección de nuevos datos)

#### De procedimiento:

Convocatorias de Asambleas,...

De decisiones políticas (previo a que tengan conocimiento a través de otros medios):

Declaraciones institucionales

---

<sup>6</sup> En este punto, la detección de los líderes de opinión dentro de una profesión puede ser de ayuda. Ellos, mejor que el colegio, pueden trasladar al resto de la profesión los mensajes clave en determinadas situaciones en las que se requiere un *plus* de credibilidad. Hay que conocer, por tanto, quién actúa de líder creíble dentro de la profesión, quién goza de interés mediático y tratar de atraerlo al colegio para que pueda actuar en momentos concretos de *amplificador* del mensaje.

Posicionamientos sobre asuntos de interés profesional

Convenios comerciales centrados en la economía en escala  
(explicando qué se va a poner en marcha y porqué)

De conocimiento y análisis sobre la profesión:

Analizando tendencias

Generando conocimiento de buenas prácticas nacionales e internacionales

Convirtiendo a los colegios profesionales en verdaderos *think tanks*<sup>7</sup> de la profesión

Personales:

Cumpleaños, navidades, nacimientos, etc...

Informar de los éxitos de los colegiados

Premios de excelencia profesional...

---

<sup>7</sup> Esta labor puede ser desempeñada por el consejo general o superior, en el caso de que se tenga esa estructura, de forma que la profesión cree conocimiento (económico, social, histórico, de análisis de tendencias,...) de interés y utilidad para cada unos de los colegios, de los colegiados, de las administraciones públicas y de la sociedad civil, en general.

## ¿Con qué herramientas?

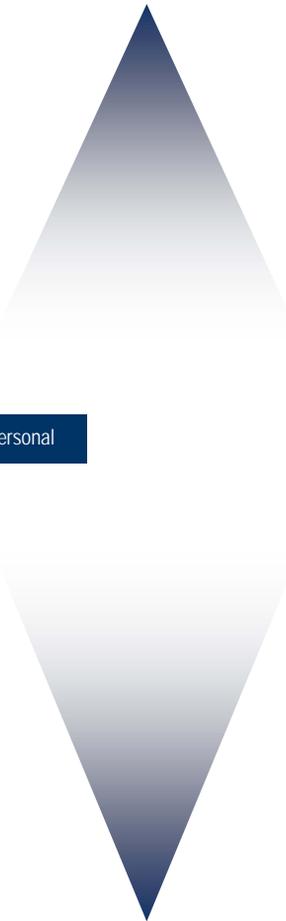
El uso de herramientas depende del mensaje que se quiere comunicar, de los efectos que se buscan y del nivel de personalización que requiere. El número de herramientas crece a medida que se desarrollan nuevos instrumentos ligados a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Esa evolución nos obliga a introducir cambios y a adaptarnos, al igual que con el lenguaje, a esos nuevos tiempos; también a un nuevo lenguaje. Del administrativo al más cercano a una conversación entre adultos; menos técnico-jurídico y más simplificado.

Internet, además, permite trasladar nuestro mensaje a un público objetivo determinado, al mismo tiempo, de forma inmediata, ágil y expansiva, a un coste reducido, sin necesidad de grandes recursos y con un impacto ecológico mínimo. Revoluciona las formas de comunicar con el colegiado no sólo por el lenguaje sino porque a través de algunas de sus herramientas se personaliza la comunicación.

Así, todo el esfuerzo de comunicación ha de estar guiado por una máxima: *aparentar* personalización e individualización del mensaje. Por eso, se deben evitar encabezar cartas o correos electrónicos con un «Sr./Sra.» o «querid@ coleg@» como vemos en muchas ocasiones. Hay programas informáticos sencillos que permiten hacer envíos masivos llamando por su nombre al colegiado. Es un gesto sencillo, pero muy agradecido por el destinatario.

De más personal a más impersonal:

+ Personal



- Personal

+ Personal

**En persona** (cara a cara): a través de los portavoces y presidencia. Reuniones, asambleas, congresos, jornadas de reflexión y eventos, círculos de calidad y grupos de mejora, focus groups, etc...

**Teléfono** (función administrativa y de trámite y telemarketing)

**Papel** (cada vez en menor medida, pero todavía eficaz, por la tangibilización): cartas, revistas, folletos, invitaciones, encuestas de satisfacción...

**Correo electrónico:** comunicaciones, boletines electrónicos, invitaciones, convocatorias, el colegio en la prensa, revista de prensa, encuestas de satisfacción, campañas virales,...

**Móvil** (sms,...): convocatorias, bolsa de trabajo, comunicaciones oficiales, etc...

**Internet** (hacia el *e-Colegio*): sitio Web, videocomunicados (plataformas tipo youtube), radio y televisión en internet, intranet, blogs, redes sociales...

A continuación se analizan más en detalle estas herramientas distinguiendo entre tradiciones y tecnológicas.

### Tradicionales

**En persona** (cara a cara): Esta comunicación la lideran los portavoces y la presidencia, pero no solo la hacen ellos. Se desarrolla principalmente a través de reuniones, asambleas, discursos, congresos, jornadas de reflexión y eventos, círculos de calidad y grupos de mejora, *focus group*, etc... Pero es también la comunicación que establecen el receptionista y el colegiado cuando este llega al colegio a tramitar un documento o a consultar una duda.

Es una comunicación directa y sin intermediarios. Es la que más carga emocional contiene por cuanto pone en contacto directo a dos personas, sin la mediación de ninguna tecnología. Es por eso que deba ser una comunicación especialmente cuidada y resolutiva.

Cada una de las personas que interactúan en nombre del colegio son un «mensaje» del colegio («comunican colegio»). La percepción resultante, positiva o negativa, se hará extensiva a la idea que vayan construyendo sobre el colegio. Si el empleado ha resultado «ineficiente» o «descortés», el colegio profesional será a sus ojos «ineficiente» y «descortés». Este tipo de percepción es el más difícil de cambiar. De ahí la importancia de implicar a todo el personal del colegio y hacerles partícipes de los objetivos marcados por la entidad, de los mensajes y argumentarios compartidos, de forma

que todas y cada una de las personas estén alineadas en un mismo sentido ([ver anexo 2](#)).

**Teléfono:** El teléfono continúa siendo a día de hoy uno de los principales canales y vías de contacto del colegiado con el colegio. Hay que hacer un esfuerzo de formación y sensibilización con recepcionistas y personal administrativo para lograr un alto grado de satisfacción y de resolución en las gestiones con el colegiado.

Como en el anterior apartado, resulta de enorme utilidad hacerles partícipes de todas y cada una de las iniciativas y eventos previstos en el colegio, actualizarles la agenda, sumarles a las reuniones de equipo e intercambiar opiniones sobre el funcionamiento del colegio con ellos. Son, probablemente, las personas que más horas pasan al día en el colegio y de ellas se puede extraer información fundamental para mejorar procesos. Implicarles en el desarrollo del colegio y explicarles aquello que se espera de ellos y de su trabajo es un elemento esencial para evitar sobrecostes derivados de una mala gestión. ([ver anexo 2](#)).

**Papel** (cada vez en menor medida, pero todavía eficaz). Por distintas razones, desde la económica a la medioambiental pasando por la tecnológica, muchos colegios profesionales han eliminado el papel de su gestión.

El papel, sin embargo, continúa teniendo una función esencial. Para bien o para mal la tecnología es una realidad «virtual» y, como tal, en la percepción del usuario, tiene un impacto más limitado que el del papel (tacto, olor,...), en términos de notoriedad, credibilidad, confiabilidad, recuerdo o reputación.

Aunque la tendencia es hacia la disminución del uso del papel, se recomienda mantener su utilización todavía en situaciones o momentos concretos y estratégicos, convirtiendo su uso en excepción y dotándole de una importancia diferenciada frente al resto de comunicaciones.

### Nuevas tecnologías

Con internet se abre paso la verdadera comunicación, aquella en la que no se trabaja tanto en clave de destinatario (unidireccional) cuando en clave de diálogo entre interlocutores (bidireccional). A ello están contribuyendo nuevas herramientas para cuya implementación habrá de ser necesario un cambio cultural dentro de las organizaciones colegiales. No se trata de llevar a la gestión del colegio toda nueva tecnología, sino de analizar cuáles de las que van surgiendo ayudan o facilitan la consecución de los objetivos que marcados por el colegio.

Las nuevas tecnologías han abierto un campo ilimitado para la creación de canales de comunicación más ágiles, baratos e inmediatos. Su radio de alcance es muy superior al del papel y los costes de la distribución de contenidos muy inferior. Esa combinación de proyección y bajos costes le sitúa como un lugar idóneo para el desarrollo del potencial del colegio profesional. Además, fruto de la normativa sobre servicios, el colegio profesional tiene el deber de desarrollar el [e-Colegio](#), una oficina virtual del colegio profesional que no solo ofrezca los mismos servicios que el colegio (altas, bajas, formación,...), sino que los incremente y mejore. Este imperativo legal, en vigor previsiblemente en el 2010,

supondrá una auténtica revolución para los colegios profesionales y para la relación de estos con sus diferentes públicos de interés, fundamentalmente, los colegiados.

El problema de la tecnología es que impone unos ritmos muy rápidos y unos ciclos de vida (de las herramientas, de los productos y de los servicios) muy cortos. Exige una innovación constante para luchar contra el «aburrimiento» o la indiferencia, dos de las características más reiteradas en nuestros días. Las nuevas tecnologías y la saturación de información han generado usuarios ávidos de novedades; en el acceso a «lo diferente» y en la búsqueda de la diferencia radica la decisión de uso de uno u otro medio. Hasta hace unos años el uso del fax estaba presente en todos los colegios profesionales. A día de hoy, su presencia es marginal. Igual ocurrirá con herramientas como el correo electrónico, cuya influencia puede perder peso por saturación del medio.

Entre las opciones para el colegio profesional destacan:

**Sitio Web.** Que camina desde la web informativa a un concepto más interactivo e integrador de las funciones de la organización colegial en línea con los requisitos de la transposición de la directiva de Servicios (ver [blog e-Colegio](#)).

**Correo electrónico:** comunicaciones, boletines electrónicos, invitaciones, convocatorias, el colegio en la prensa, revista de prensa, encuestas de satisfacción, campañas virales,...

Ha crecido tanto la media de correos electrónicos recibidos por día que empieza a perder su capacidad de influencia y penetración.

Con el tiempo y con el objetivo de hacer más atractivo y llamativo el correo electrónico se le han ido sumando recursos; llegó el diseño y llegaron después las imágenes en movimiento, el vídeo, el audio,...; pronto nada de todo eso servirá para captar y fidelizar al receptor. Habrá que buscar nuevos medios, nuevos canales, nuevas formas de atraer la atención. Y entender que, cada vez más, el problema no residirá en el contenido sino en la forma. Llamar la atención y retenerla son los objetivos prioritarios.

**Móvil** (sms,...): El móvil es un instrumento que acompaña a la persona (al colegiado) 24 horas al día. No es un medio saturado, aún. Lo importante de esta opción es que la información que se le haga llegar al colegiado esté muy justificada, dado que el móvil supone una «invasión» de lo privado. Llegas con tu mensaje allí donde esté el profesional, su despacho, su coche, su casa,..., su vida. De ahí que para lograr efectividad haya que respetar dos principios básicos: que la comunicación sea solicitada por el colegiado<sup>8</sup> y que esté justificada por el contenido.

La ventaja principal es que el mensaje difundido a través de sms es leído en el mismo instante por todo nuestro público objetivo. Por el contrario, los costes de esta operación son mucho más elevados que, por ejemplo, en el caso del correo electrónico.

Ya hay organizaciones que envían boletines a través de móvil, adaptando su diseño a las posibilidades de la nueva generación móvil. Es un medio ideal para informar de alertas urgentes sobre la

---

<sup>8</sup> También teniendo en cuenta la legislación sobre protección de datos.

profesión, la remisión de ofertas de empleo o convocatorias de alcance.

**Videocomunicados.** A través de plataformas gratuitas o estándar, como [www.youtube.com](http://www.youtube.com), o creando canales de radio y televisión propios, como [Canal Profesionales](#). De lo que se trataría es de aprovechar el abaratamiento de la producción en audio y video que ha traído internet para, a través de lo audiovisual, facilitar la comprensión de los mensajes, ganar en notoriedad y nivel de recuerdo.

**Blogs.** Como un medio complementario a la web corporativa, muy útil desde el punto de vista de la dinamización de la red que conforma el colegio profesional con sus colegiados. Además, existen plataformas gratuitas (tipo [www.blogspot.com](http://www.blogspot.com)) para la puesta en marcha de este tipo de medios. El gestor de contenidos de estas herramientas es muy intuitivo y permite la elaboración y actualización ágil de los mismos.

**Wikis.** Es un software para la creación de contenidos de forma colaborativa. A través de él y de forma gratuita el colegio puede incentivar la participación, creando wikis específicas por temas. En el siguiente enlace puede verse un ejemplo de su funcionamiento: <http://www.youtube.com/watch?v=jlgk8v74IZg>

Para crear un wiki se puede contactar con [www.wikispaces.com](http://www.wikispaces.com), [www.wetpaint.com](http://www.wetpaint.com), [www.pbwiki.com](http://www.pbwiki.com). Es una herramienta que resulta también de utilidad para grupos de trabajo cuyos miembros están separados geográficamente.

**Redes sociales.** Hacen realidad el concepto de red colegio-colegiados e inter-colegiados, acercando entre sí y facilitando el intercambio de conocimientos, intereses, dudas y curiosidades entre personas de perfil similar. Además de las plataformas estándar y gratuitas, Facebook, LinkedIn, Xing, Twitter,..., también cabe la posibilidad de crear redes o comunidades propias de colegios y/o colegiados.

## Capítulo 8. Plan de Comunicación Colegio-Colegiado

Todo plan de comunicación se compone de cuatro partes:

- 1) Investigación
- 2) Definición de la estrategia
- 3) Planificación de la acción
- 4) Evaluación

1. Investigación: tras la cual se definen las claves positivas y negativas de nuestra organización, del contexto del periodo en el que se implanta el plan, los objetivos del mismo y el público objetivo al cual nos dirigimos. Esta parte consta de los siguientes

fases:

- **Posicionamiento (misión, visión, valores...)**

Define y delimita las fronteras de identidad y función del colegio profesional. Toda estrategia que se precie debe obedecer a ese marco. La misión (qué es y qué hace la organización), la visión (qué quiere ser y qué quiere hacer) y el conjunto de valores corporativos son una pieza fundamental para, desde ella, construir la planificación de comunicación, de marketing o financiera.

### - Análisis previo

Ayudados de herramientas de análisis e investigación podemos conocer los recursos, las posibilidades, detectar las prioridades de respuesta y su calendario, así como los diferentes escenarios posibles de trabajo y los obstáculos que habrá que eludir o minimizar. Entre las múltiples herramientas, el DAFO (debilidad, amenazas, fortalezas y oportunidades), sigue siendo esencial. ([ver investigar](#))

### - Público Objetivo – Segmentación

De lo que se trata en este punto es de clasificar a nuestros colegiados en grupos más homogéneos de forma que apliquemos a cada uno de ellos una estrategia diferente. Cada grupo requerirá unos servicios y unos canales de acceso, a veces incluso un lenguaje diferente<sup>9</sup>. ([ver segmentar](#))

---

<sup>9</sup> Por ejemplo, si el grupo responde a criterios de edad, podremos focalizar el esfuerzo de comunicación a través de redes sociales o de videocomunicados, en el caso de los recién licenciados o pre-colegiados, y en el papel o el contacto telefónico en el caso de los colegiados de mayor edad.

## 2. Definición de la estrategia y de los objetivos

Se trata de fijar a dónde quiero llegar y cómo voy a hacerlo. Para ello se debe recurrir a la estrategia general de la organización, en el caso de contar con un plan estratégico propio. Si no existiera este documento, al inicio de este proceso hay que reunir a la alta dirección para que expliquen cuál es la función del colegio y cuáles son sus fines aspiracionales para un plazo concreto de tiempo (3-5 años). Este periodo suele estar muy sujeto también a los tiempos electorales, que son los que marcan el tipo de estrategia del colegio profesional. Esta información resulta clave en tanto que la función de cualquier tipo de comunicación que desarrollemos (con el colegiado, interna o externa) nace de la estrategia de la organización y no tiene otra función que la de ayudar a la consecución de los objetivos y fines estratégicos definidos por la entidad. Toda acción u objetivo de comunicación que se salga de la estrategia general resta y confunde.

La función del responsable de comunicación, en esta fase, es la de colaborar con las juntas de gobierno a encauzar de la mejor forma las pretensiones del colegio con las posibilidades de comunicación. Su función de asesor directivo da coherencia a la toma de decisiones de la alta dirección.

La estrategia indica cómo llegar a los objetivos previstos y cuál es el mejor camino para ello.

Por su parte, los objetivos:

- deben estar vinculados a un periodo de tiempo concreto y
- ser medibles para poder hacer un seguimiento a lo largo del tiempo y comprobar, al finalizar el plan, su consecución.

Los objetivos son la referencia básica. Una vez definidos, salvo un cambio brusco en la estrategia con motivo de una crisis, no deben ser modificados.

3. **Acción:** Toda acción propuesta tiene que impactar en los objetivos previstos. Se trata de dar respuesta a través de tácticas a la estrategia, en el marco de un calendario y un presupuesto definidos previamente. La definición de acciones se divide en diferentes fases de trabajo:

- **Ejes y mensajes básicos** (argumentarios<sup>10</sup>) Se trata de sentar las bases de nuestro «ideario» facilitando la propagación de un discurso consensuado y repetido, carente de *ruidos* que confundan. Aquí se busca definir los 3-4 mensajes clave de la organización, aquellos que van a ser prioritarios en el periodo que dure el plan de trabajo. Permite definir en un papel qué decimos y cómo lo vamos a decir para que toda la organización (desde el recepcionista a la junta de gobierno) lo comparta y proyecte.

- **Plan de Acciones** (y Plan B) En ocasiones, los colegios profesionales sienten la necesidad de «hacer» con un criterio de cantidad. Planificar ese «hacer» significa hacer, únicamente, *las cosas adecuadas adecuadamente*. Lo que significa que cada acción sugerida debe estar conectada con

---

<sup>10</sup> Resumen en un documento breve y muy accesible de la opinión del colegio profesional ante determinado asunto de interés. Son una guía para los portavoces del colegio profesional no solo ante los medios de comunicación, sino también ante el resto de públicos-objetivo (colegiados, competidores, administraciones,...). Agilizan la transmisión del mensaje (porque el mensaje está hecho), dan coherencia a toda la institución (porque son el documento de referencia de cualquier persona que haga de portavoz de la organización), unifican el criterio e impiden el *ruido* y las contradicciones.

uno o más de los objetivos propuestos en el plan. Para cada acción hay que plantearse: ¿Está claramente vinculado a la estrategia? ¿Es coherente con mi organización (filosofía, cultura organizacional)? ¿Me ayudará a lograr mis objetivos? ¿Requiere una inversión asumible? ¿Genera beneficios? (...)

El objetivo de este ejercicio es lograr un todo coherente que refuerce en cada paso nuestra misión (qué somos y qué hacemos) y aspiraciones (qué queremos ser y qué queremos hacer).

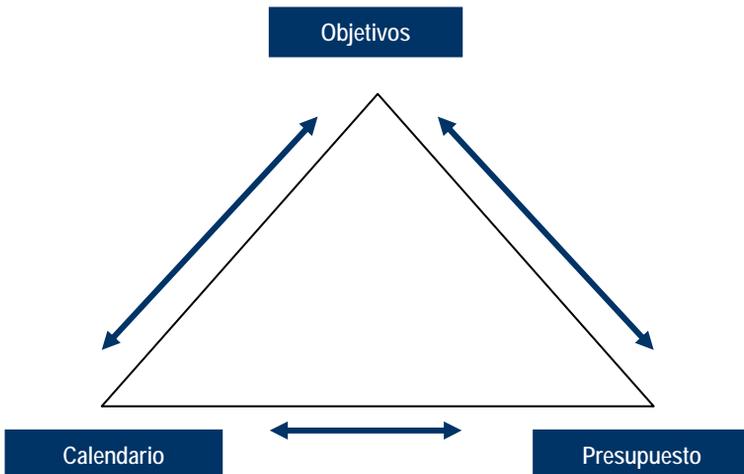
El plan B define posibles escenarios de crisis (de alguna forma esperados). Probablemente esté a punto de salir una legislación que nos afecta o haya elecciones durante el año con varias candidaturas o cualquier otra situación que pueda ser prevista con cierta antelación. En ese caso, se recomienda analizar los distintos escenarios que pueden darse (uno negativo, otro neutro y otro positivo) y generar respuestas de acción en torno a cada uno de ellos o, cuando menos, en torno al escenario más adverso. En este punto puede resultar de ayudar el *Manual de gestión de crisis en el sector colegial* elaborado por Unión Profesional en el año 2008.

- **Calendario.** Para evitar que el plan termine siendo «papel mojado» hay que comprometerse en la realización de las acciones en un calendario pensado y consensuado previamente. Con cierto margen de antelación se pueden proyectar cuáles van a ser las líneas de trabajo determinantes para, en torno a ellas, diseñar distintas acciones (desde un

evento, a unas jornadas formativas, la puesta en marcha de una nueva web, un artículo,...). Este calendario nos permite hacer un seguimiento continuo de los avances.

- **Presupuesto.** En toda planificación es necesario conocer con qué presupuesto se cuenta para su desarrollo. En muchas ocasiones termina siendo el primer filtro para analizar la idoneidad de una acción propuesta. Como media, al presupuesto dado hay que sumarle en torno a un 15 % de imprevistos.

El profesor Miguel Ángel Violán propone trabajar con un triángulo que vincula en la toma de decisión a tres grandes conceptos: objetivos, calendario y presupuesto.



Así, si nos adelantaran la fecha para la celebración de un evento tendríamos dos opciones o ampliamos presupuesto o trabajamos con unos objetivos menos ambiciosos. Igualmente, si donde sufrimos el recorte es en el presupuesto, podremos solventar la situación retrasando la celebración del evento o rebajando objetivos.

#### 4. Evaluación

Es necesario que durante el plan y a su término se vaya haciendo un seguimiento del cumplimiento de las acciones y objetivos marcados. Si se trata de un plan anual, se puede hacer el seguimiento de forma trimestral, que permita ir corrigiendo las posibles distorsiones.

## Conclusiones

En la comunicación con el colegiado:

- no se intuyen las necesidades ni los deseos del colegiado, se preguntan y analizan,
- la dirección del colegio define la línea de trabajo (política y técnica),
- el departamento de comunicación coordina la estrategia y la acción (función estratégica y ejecutiva),
- todo el equipo comunica y asume una función de cara al colegiado,
- la proyección es a largo plazo y debe haber una evaluación continua,
- hay una planificación, alineada al resto de ámbitos de la comunicación (se refuerzan entre sí), que es coherente con la estrategia y objetivos generales de la organización.

*El colegiado es el mejor prescriptor del colegio.*

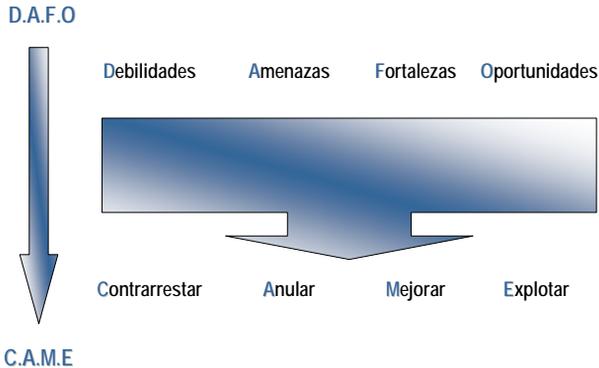


## Anexo 1. Investigar

La investigación es el punto de arranque de toda planificación que se precie efectiva. Sin investigación, intuimos y con la intuición quedamos expuestos al azar. Igual acertamos, igual no,... pero carecemos de argumentos.

Existen muchas herramientas que sirven para diagnosticar la situación de la organización colegial de cara a la planificación que quiere afrontar. Entre ellos, una de las herramientas básicas es el análisis DAFO. A través de él se analizan, debaten y consensúan en el equipo de trabajo cuáles son las **Debilidades** (características negativas internas a la organización), **Amenazas** (características negativas externas a la organización), **Fortalezas** (características positivas internas a la organización) y **Oportunidades** (características positivas externas a la organización), desde el punto de vista de la comunicación.

A las conclusiones que se extraigan de ese análisis DAFO se responde con las siguientes fases del plan: objetivos, estrategias y acciones del plan, lo que podríamos llamar el CAME. Es decir, todo aquello que sirva para **Contrarrestar** las debilidades, **Anular** las amenazas, **Mejorar** las fortalezas y **Explotar** al máximo las oportunidades de la organización colegial, desde el punto de vista de la comunicación (ver gráfico).



La investigación nos permite conocer **en qué lugar** está el **colegio** respecto del resto de interlocutores necesarios y relevantes para el colegiado (sindicatos, administraciones, empresas,...). Nos permite conocer cuál es el lugar ideal que deberíamos habitar como institución colegial y nos da pistas de cómo acercar lo que somos a lo que deberíamos ser ([del posicionamiento real al posicionamiento ideal](#)).

A la investigación también le importan los **recursos del colegio**, para conocer las posibilidades del mismo en la puesta en prácticas de acciones y su alcance.

Con la investigación conocemos **el entorno, el momento y la sociedad** con la que estamos interactuando. Una parte importante de las barreras que encuentra el colegio en su día a día nace de situaciones externas al propio colegio, pero no por ello indiferentes a él. Los valores, los problemas, los miedos de una sociedad son los que comparten los colegiados a los cuales dirigimos nuestras

acciones. Si hay crisis de valores o del asociacionismo, si «la gente ya no se compromete» o si «caminamos hacia el individualismo», todo ello, afecta a cómo se vive el colegio y hay que saberlo para combatirlo con esas armas y ese lenguaje.

La investigación nos permite, además, conocer **a quién nos dirigimos** y tratarle de tu a tu con conocimiento de causa, necesidad, deseo... Se trata de llegar a conocer cuál es el 'motivador' de tu colegiado y conseguir que el colegiado deje de ser un colectivo en sí mismo, para pasar a ser un colectivo coral, pero heterogéneo, categorizable. Para ello, basta con mantener una escucha activa y comprometida.

La investigación, por último, nos permite conocer **qué repercusiones** ha tenido nuestro plan de comunicación. Atajar errores y reforzar líneas. Caminar hacia la excelencia, en una visión a largo plazo, pero de sólido avance.

La investigación puede externalizarse o puede hacerse desde dentro. Pero debe hacerse.

Además, una parte sustancial de lo que el colegio profesional es reside en el ámbito de los intangibles. Las empresas han empezado a desarrollar una intensa labor para conocer cuál es el impacto de sus intangibles sobre su cuenta de resultados. Aspectos como la marca, la reputación,..., se han reconocido como más importantes, si cabe, que el propio producto. ¿Cuánto vale la marca Coca-Cola? ¿Cuánto vale la reputación del Grupo Santander? En el colegio profesional el porcentaje de impacto de los intangibles es superior,

porque, por encima de la cartera de servicios, son instituciones representativas.

Aunque será objeto de un futuro trabajo, la gestión de intangibles es un concepto más que añadir a la lista de oportunidades para el colegio profesional porque son los indicadores (evolución en inquietudes, en métodos de trabajo, en necesidades o deseos,...) los que marcan las políticas recomendadas y no los porcentajes (cuántos hacen qué, piensan qué, quieren qué...).

## Anexo 2. Segmentar - priorizar

Como decíamos, a través de la segmentación se obtiene aquella parte del mercado de una organización, definida por diversas variables, que permite diferenciarlo del resto de los segmentos o partes del mismo<sup>11</sup>.

Para conocer las necesidades de comunicación de nuestros colegiados necesitamos: investigar, segmentar, priorizar<sup>12</sup> y conocer qué mueve a tu colegiado a actuar, a pensar o a sentir de la forma en que lo hace (llamémoslo, 'motivador').

La segmentación del público objetivo puede realizarse con arreglo a diversas variables. El objetivo es diferenciar a nuestros colegiados en grupos lo más homogéneos posibles, de forma que cada grupo responda a unas necesidades y motivadores concretos (a veces compartidos con el resto, claro) que nos permitan trabajar de forma grupal, creando objetivos y acciones específicas. Estas variables pueden ser, dependiendo de los objetivos del plan:

**objetivas** → sociodemográficas (sexo, edad, nivel económico, hábitat, región,...) o

---

<sup>11</sup> Martín Martín, Fernando: *Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y Relaciones Públicas*; Editorial Fragua. Madrid. 2004

<sup>12</sup> Philip Kotler creó la fórmula S.T.P (segmentación, priorización –*targeting*- y posicionamiento) para el desarrollo y aplicación de una estrategia de marketing competitiva. No hemos de olvidarnos de ninguno de nuestros colegiados, pero dependiendo de nuestro plan y del momento concreto que asuma la organización unos u otros serán prioritarios.

**subjetivas** → psicográficas (intereses, ideas políticas, religiosas, ocio...),  
→ culturales o  
→ comportamentales (hábitos de consumo, frecuencia de uso de los servicios...).

En este sentido, hay un trabajo de los profesores de Comunicación de la Universidad Pontificia de Salamanca, Irene Martín, Elena Fernández y David Alameda<sup>13</sup> en el que proponen una clasificación de los colegiados en razón de si son:

- habituales,
- fieles,
- ocasionales o
- infieles (inaccesibles o adquiribles) al colegio profesional.

Esta categorización es una de las muchas que nos puede ayudar a conocer el grado y tipo de esfuerzo que es necesario realizar con cada uno de los grupos, así como saber qué podemos esperar de cada uno de ellos.

El liderazgo o la capacidad de influencia del colegiado han de tenerse también en consideración.

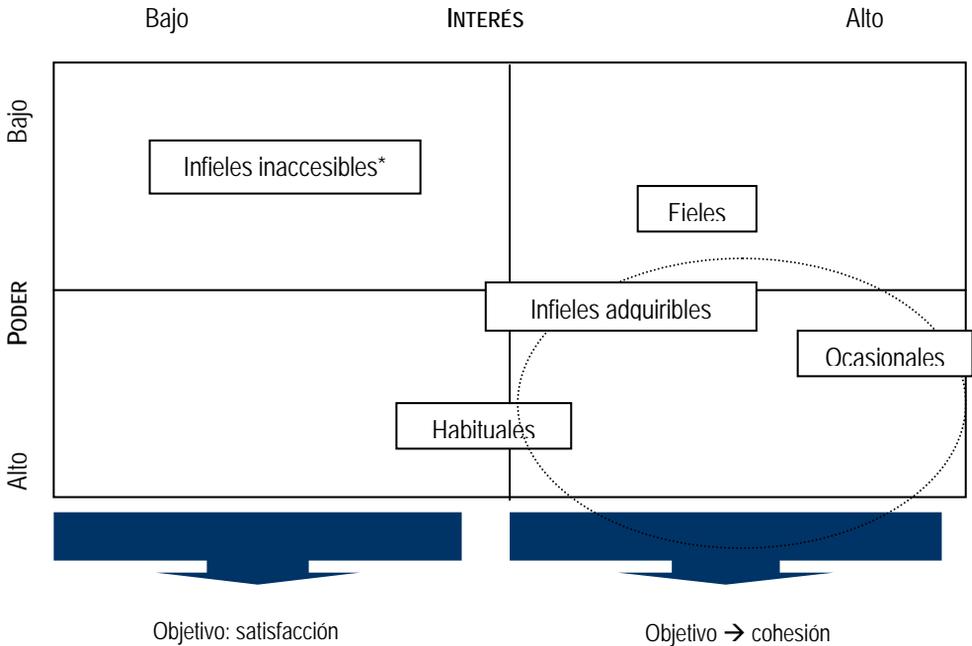
Todo eso nos va a permitir elaborar mapas de actuación que clarifiquen qué hacer y cómo por tiempos.

---

<sup>13</sup> MARTÍN, Irene; FERNÁNDEZ, Elena y ALAMEDA, David: *"La investigación como base para establecer relaciones eficaces con los públicos de interés"*, III Congreso Nacional de Responsables de Comunicación de Colegios de Médicos, Salamanca, 23-25 mayo 2007.

Ejemplo Mapas de colegiados. Precampaña (elección colegio profesional)

PÚBLICOS	INTERÉS ALTO – MEDIO – BAJO (+ / - / 0)	PODER Alto – Medio - Bajo	PRIORIDAD DE ACCIÓN
HABITUALES	MEDIO (+)	ALTO	3
FIELES	MEDIO- ALTO (+)	BAJO (+)	4
OCASIONALES	ALTO (0)	MEDIO – ALTO (+)	1
INFIELES ADQUIRIBLES	BAJO – MEDIO (+)	MEDIO (-)	2
INFIELES INACCESIBLES	BAJO (-)	BAJO (-)	5



\* Supone un esfuerzo tan grande atraerlos que no merece la pena intentarlo como objetivo de precampaña. No hay que olvidarse de ellos, pero sí focalizar los esfuerzos sobre otros segmentos más accesibles.

Del estudio de todo ello, podremos encontrar qué variables actúan en el colegiado 'x' como motivadoras de acción, pensamiento o sentimiento.

## Anexo 3. Hacia una relación óptima con y entre los empleados del colegio

Todos y cada uno de los miembros que componen la estructura de la organización colegial «comunican colegio» (para bien o para mal). Toda estrategia de comunicación puede fracasar en detalles nimios. Por ejemplo, si no se ha informado y formado al conserje sobre qué esperamos de su función o si emplea malos modos con quien acude al colegio.

Los tres grandes conceptos en la relación interna con los empleados son **información** (son los primeros que deben conocer las novedades), **formación** (desarrollo de carrera profesional y reciclaje continuo) e **integración** (en el equipo y en un proyecto común de colegio profesional). Así, se optimizará la gestión y se reducirá la resistencia al cambio.

No olvidemos que los empleados pasan muchas horas en el colegio en contacto con colegiados y con el resto de empleados. Conocen muy bien el funcionamiento del colegio, mucho mejor que la alta dirección, y pueden aportar claves de mejora que no hay que despreciar.

Algunos consejos para mejorar esta relación:

1. Haga partícipe a todo el equipo de la evolución de la organización. Comparta agenda, objetivos, inquietudes, ..., incorporación de nuevos compañeros. Infórmeles en primer lugar.
2. Dígales qué se espera de ellos en su función.

3. Reúnase periódicamente con ellos y escuche cómo perciben la actuación del colegio y sus propuestas sobre vías de mejora.
4. Facilite a sus empleados argumentarios con los que poder responder a cuestiones, conflictos o dudas. Desde un curso formativo (horas, fechas, profesores, costes,...) hasta una situación de crisis (¿qué decir si llama un colegiado alertado por una información en prensa?, ¿cuál es el protocolo de actuación?)
5. Procure conocer a sus empleados, sus capacidades, fortalezas y debilidades. Facilite su desarrollo profesional. Rodéese de los mejores.

Entre las preguntas básicas que hay que procurar responder a un empleado está:

- ¿En qué temas y circunstancias estamos trabajando?
- ¿Cuáles son las prioridades? ¿Por qué?
- ¿Existen protocolos de actuación en caso de crisis?

¿Cuáles son?

- ¿Qué se espera de mí?
- ¿Puedo tomar decisiones por mi mismo? ¿Quién es mi responsable directo?
- ¿Cuál es mi papel en la organización? ¿Quiénes somos y qué funciones tenemos asignadas? ¿De qué forma afecta mi trabajo en el colegio y en mis compañeros? ¿Y el de mis compañeros? (cadena de valor del colegio)

Estas medidas ayudan a reducir los sentimientos de incertidumbre, recelo y escepticismo propios del día a día laboral, más aún si se atraviesa una situación de crisis. Si quiere saber más sobre este aspecto puede consultar el *Manual de gestión de crisis en el sector colegial* elaborado por Unión Profesional en el año 2008.



## Bibliografía

ALMENARA Aloy, Jaume (coord.): *Comunicación interna en la empresa*; Editorial UOC. Barcelona. 2005

ARROYO, Luis; MAGALIA, Yus: *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones*; ESIC Editorial. Madrid, 2003. (segunda edición, 2007)

BARQUERO Cabrero, José Daniel y Mario: *Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad*; Edit. Gestión 2000 (4ª Edición). 2005

CERVERA Fantoni, Ángel Luis: *Comunicación total*; Edit. ESIC. Madrid. 2004

ELIAS, Joan: *Más allá de la comunicación interna (2ª Edic.): La intracomunicación*; Edit. Gestión 2000. 2003

MARTÍN Martín, Fernando: *Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y Relaciones Públicas*; Editorial Fragua. Madrid. 2004

THOMSON, Kevin; RODRÍGUEZ Tarodo, Almudena: *El capital emocional*; Edit. ESIC. Madrid. 2001

### Otros

BARRANCO, Francisco (Dircom UGT) y ORGAZ, María (Dircom IBM): *Seminario de Comunicación Interna*; 27 de septiembre de 2005. Unión Profesional

DOMÍNGUEZ, Francesc: *Seminarios de Marketing en las organizaciones profesionales*; 25 de abril de 2006. Unión Profesional

MARTÍN, Irene; FERNÁNDEZ, Elena y ALAMEDA, David: *"La investigación como base para establecer relaciones eficaces con los públicos de interés"*, III Congreso Nacional de Responsables de Comunicación de Colegios de Médicos, Salamanca, 23-25 mayo 2007.

### **Enlaces de interés**

Observatorio de la Comunicación Interna:

<http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/>

Blog de Comunicación Interna de María Gil-Casares:

<http://comunicacioninterna-m.blogspot.com/>

Blog de César Alonso con post sobre Cómo crear un plan de C.I.:

<http://cesaralonso-comunica.blogspot.com/2007/02/cmo-crear-un-plan-de-comunicacin.html>

Intranet Blog: <http://intranetblog.blogware.com/blog>

[http://www.managementhelp.org/mrktng/org\\_cmm.htm](http://www.managementhelp.org/mrktng/org_cmm.htm)

[\[appraisals.org/Bacalsappraisalarticles/articles/comstrat.htm\]\(http://performance-appraisals.org/Bacalsappraisalarticles/articles/comstrat.htm\)](http://performance-</a></p></div><div data-bbox=)

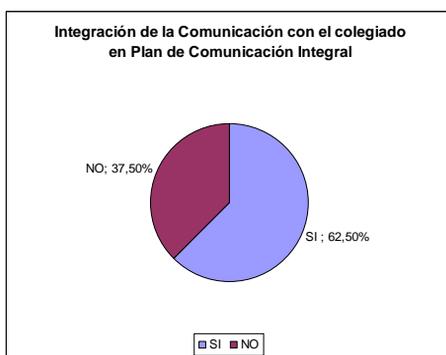
## Encuesta comunicación con el colegiado

### DATOS ENCUESTA:

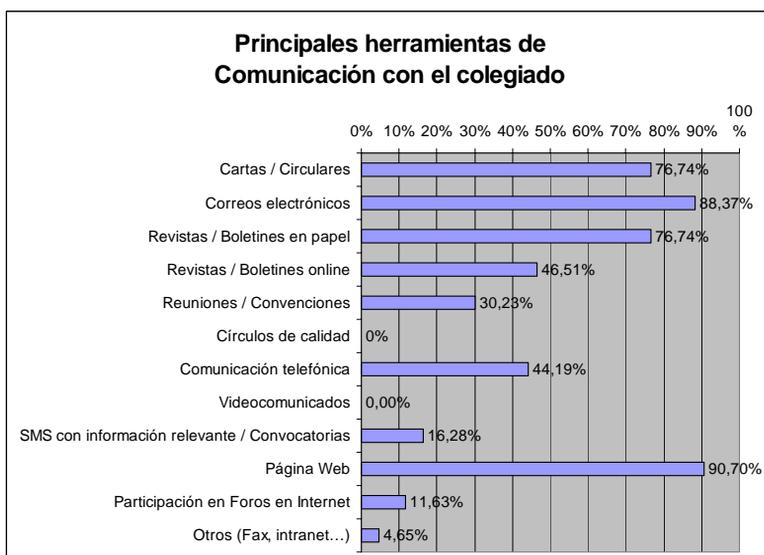
- Lanzamiento Encuesta Online: 2 de abril
- Recordatorio Participación Encuesta: 14 de abril
- Envío realizado a través de:
  - Directores de Comunicación miembros del Grupo de Trabajo de Comunicación de UP
  - Gabinetes de Comunicación de los 40 miembros de Unión Profesional
  - Lista de distribución de UP con contactos de organizaciones colegiales
- De acuerdo con los datos que posee UP (febrero 2009), la encuesta fue dirigida a los 177 responsables de Comunicación de consejos generales y colegios profesionales, que suponen el 17,6 % del total de organizaciones colegiales.
- La muestra encuestada equivaldría al 88,8 % de este universo total ya que el cuestionario fue remitido por correo electrónico a aquellas organizaciones con dirección e-mail identificada
- La encuesta fue gestionada a través de [www.e-encuesta.com](http://www.e-encuesta.com), sistema que recogió un total de **44 respuestas**, lo que supone un porcentaje de participación de un **28 %** (lo que equivale a un 4,3 % del total de organizaciones colegiales de nuestro país).

## RESUMEN DATOS OBTENIDOS:

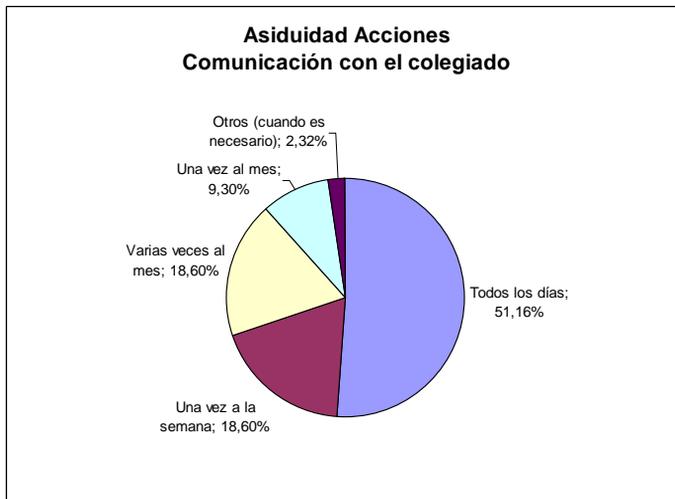
1.- ¿Está integrada la planificación de la comunicación con el colegiado en un plan de comunicación integral (comunicación con los medios, relaciones institucionales)?



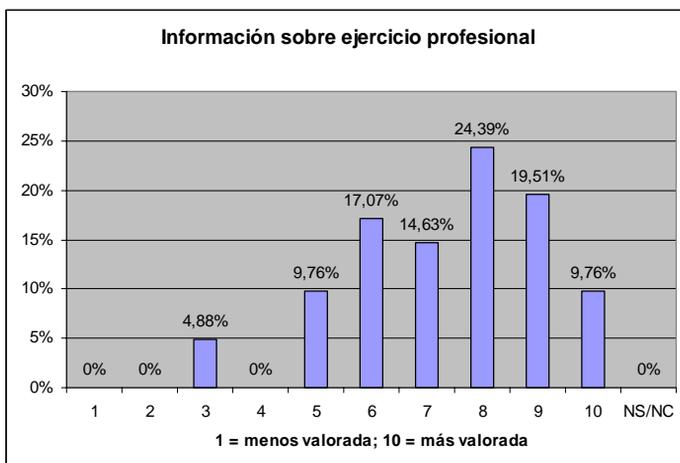
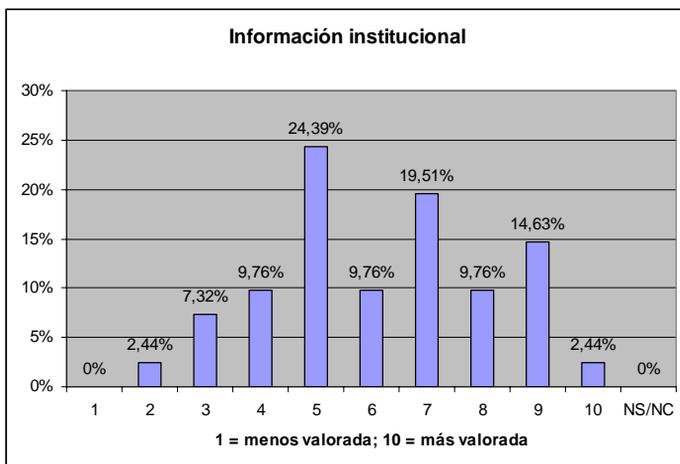
2.- Si realiza acciones de comunicación con el colegiado, ¿cuáles son las principales herramientas que utilizan en su organización? (Puede marcar más de una opción)

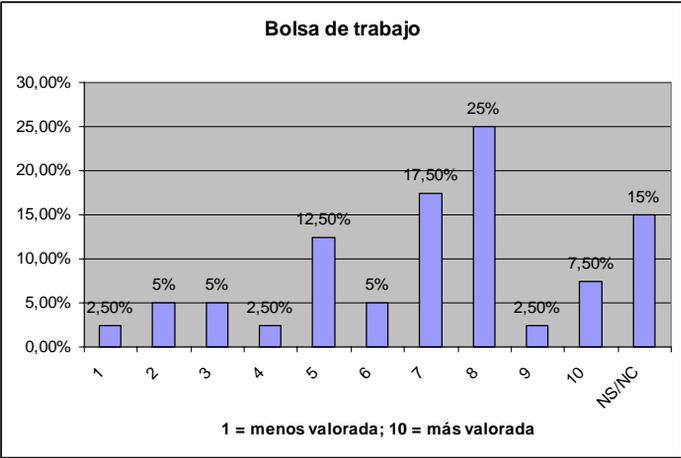
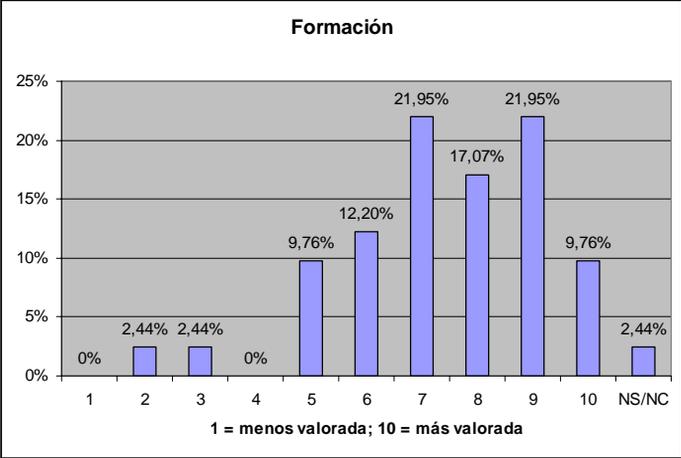


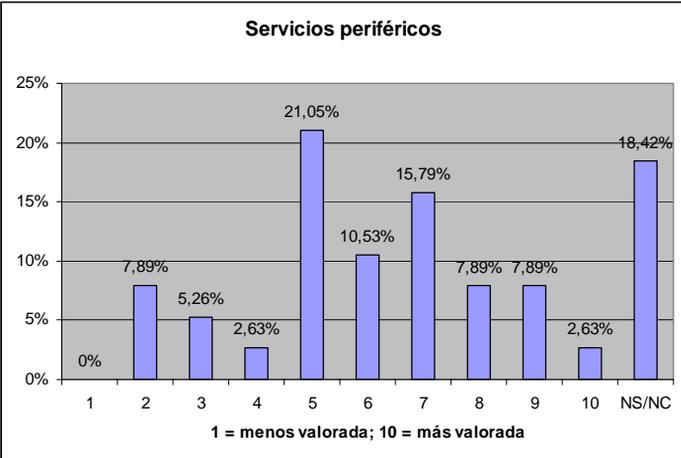
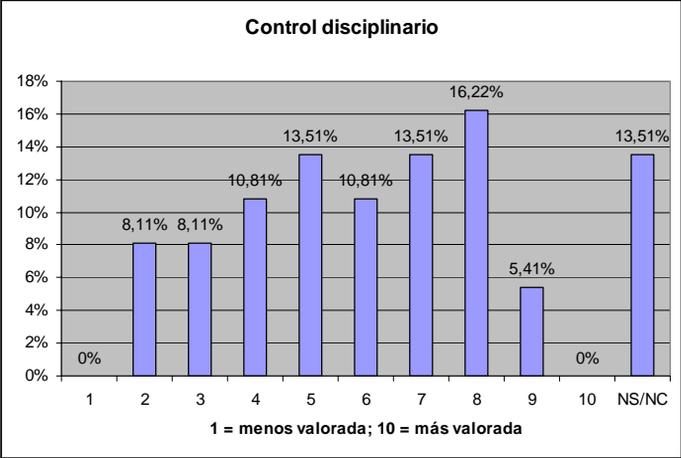
3.- ¿Con qué asiduidad se ponen en marcha algunas de estas acciones?

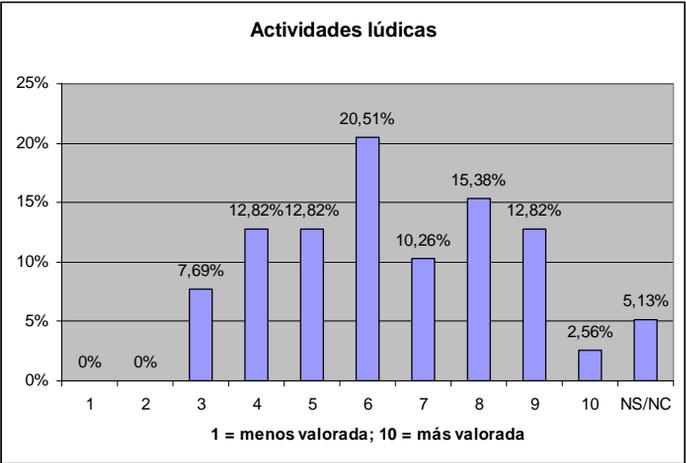
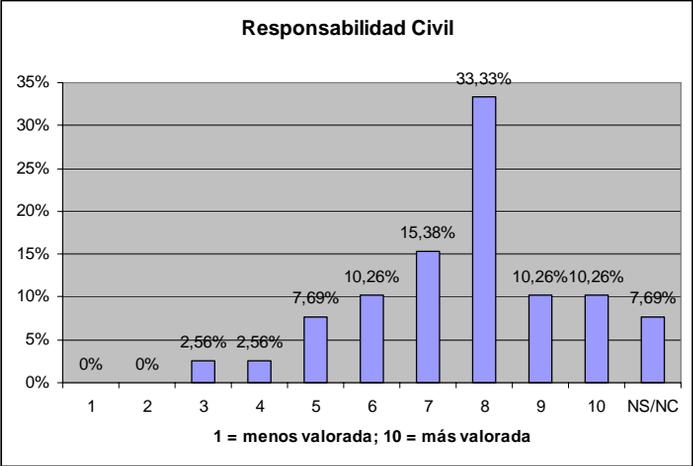


4.- Puntúe de 1 (menos) a 10 (más) cómo valoran, en su opinión, los colegiados los siguientes contenidos:

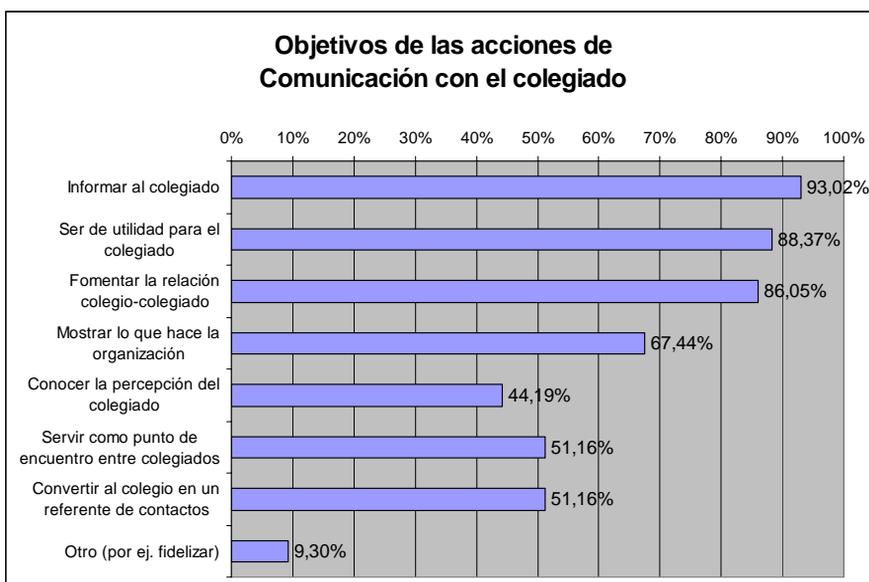




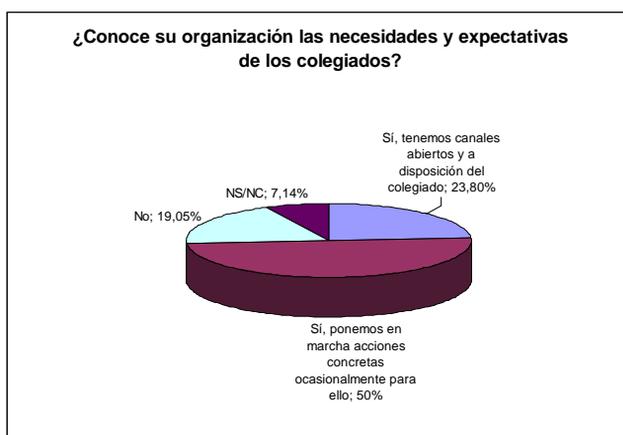




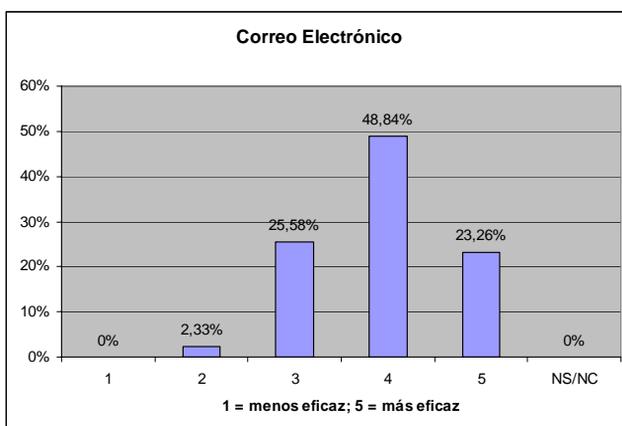
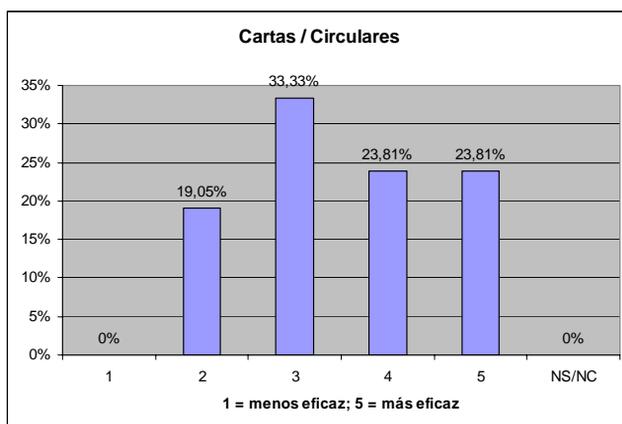
5.- A la hora de lanzar acciones de comunicación con el colegiado, ¿cuál es el principal objetivo/s que persigue su organización? (Puede marcar más de una opción)

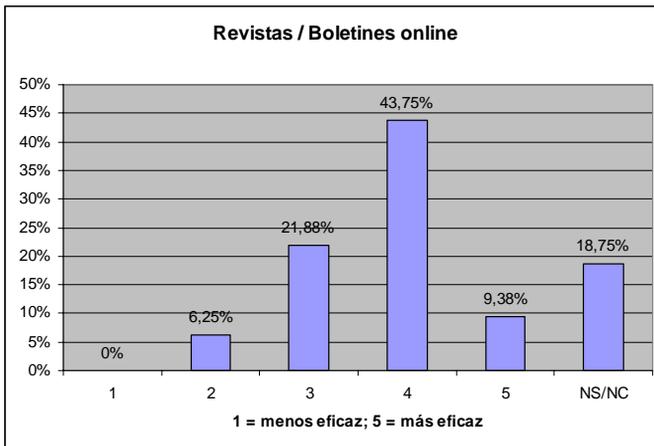
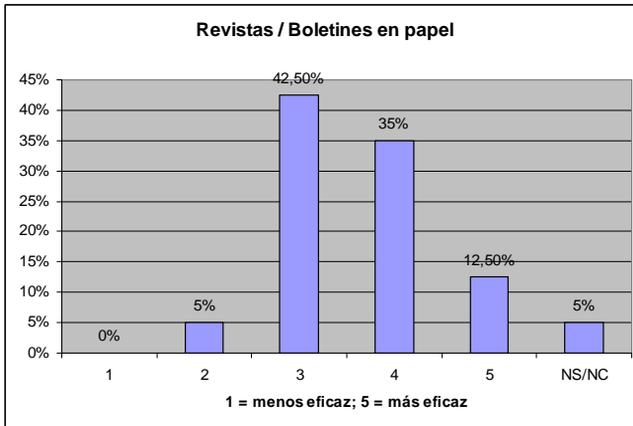


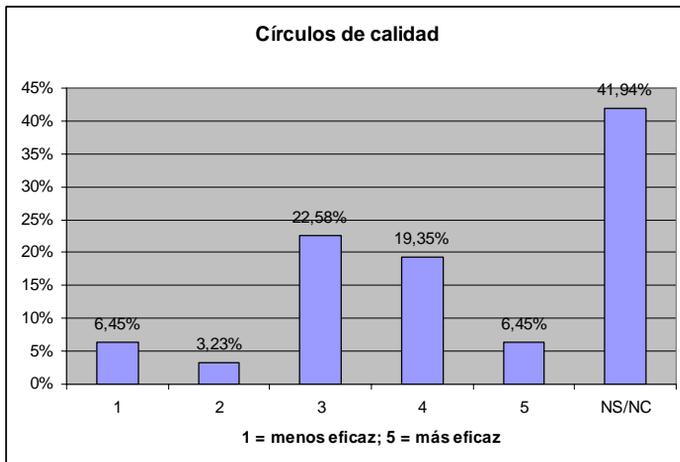
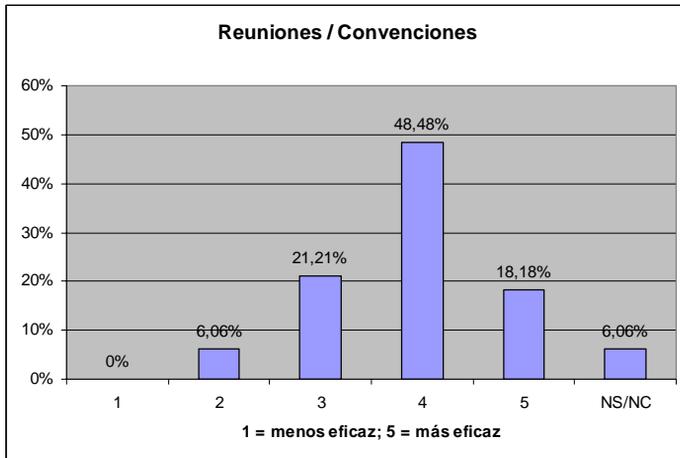
6.- En relación con la percepción del colegiado, ¿conoce su organización las necesidades y expectativas de sus colegiados?

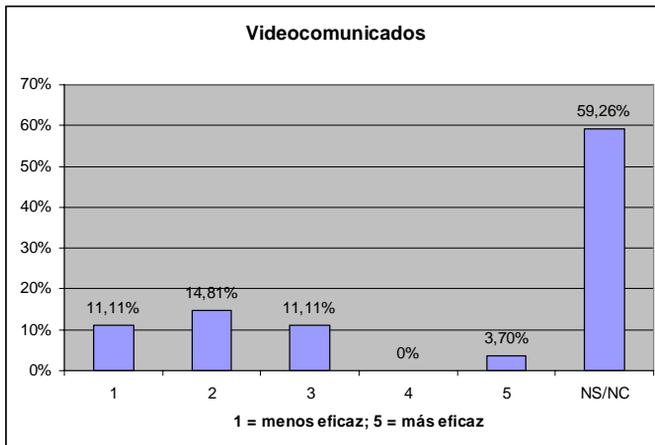
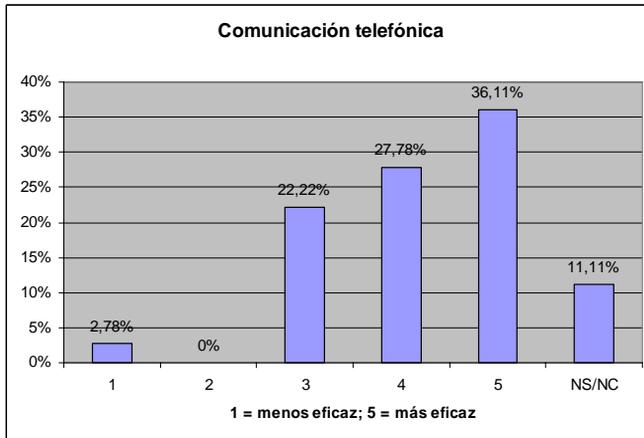


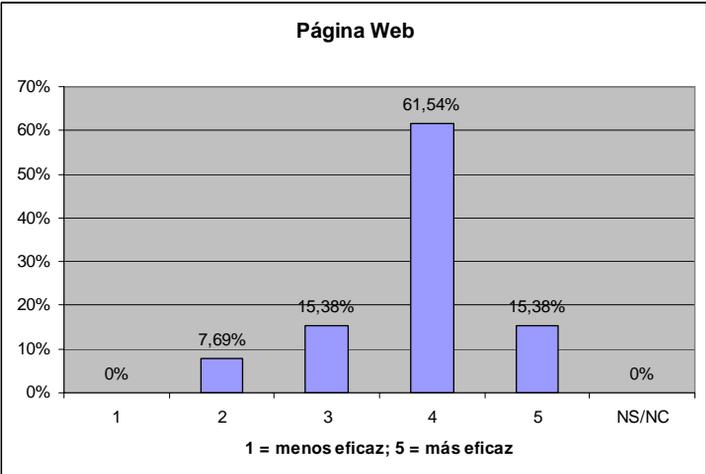
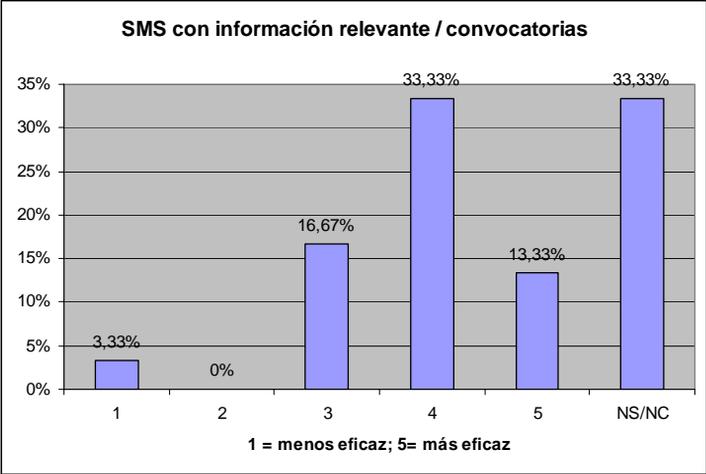
7.- Puntúe de 1 (menos) a 5 (más) la eficacia (en términos de consecución de los objetivos marcados) que tienen, en su opinión, las siguientes herramientas:

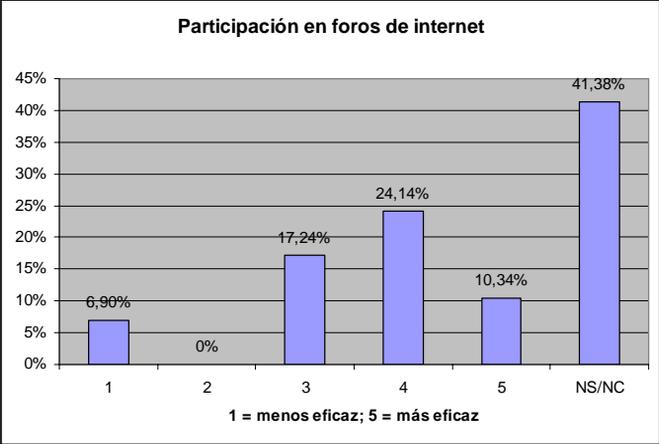












## PRINCIPALES CONCLUSIONES EXTRAIDAS DE LA ENCUESTA:

- La encuesta refleja un alto interés de las organizaciones colegiales por este ámbito de la comunicación que ha de ser «corregido» a la baja, dado que la encuesta contiene un sesgo: han participado en ella, mayoritariamente, las organizaciones sensibles a este tema. Aquellas que no lo son o que no hacen este tipo de comunicación de forma estratégica y planificada han eludido responder.
- Resulta interesante conocer que el **62,50 %** de los encuestados afirma tener integrada la comunicación con el colegiado en el plan de comunicación integral.
- En cuanto a las principales herramientas utilizadas en las organizaciones colegiales en la comunicación con el colegiado, se conjugan las tradicionales, cartas / circulares (usadas por un **76,74 %** de los encuestados) y Revistas / Boletines en papel (**76,74 %**), con otras más actuales como son la página Web (que alcanza un **90,70 %**) y los correos electrónicos (**88,37 %**).
- En relación con la opinión que poseen las organizaciones colegiales sobre los contenidos más valorados por los colegiados destacan los siguientes:
  - **Información sobre ejercicio profesional:** Más de un 50 % de los encuestados le otorgan una puntuación alta (entre 8-10) en una escala del 1 al 10

- **Formación:** Un 50 % de los encuestados también destacan lo relacionado con la formación de alto interés para los colegiados
- **Responsabilidad Civil:** Este aspecto también constituye uno de los más valorados por más de la mitad de los encuestados
- Los principales objetivos que persiguen los colegios profesionales en su comunicación con el colegiado son:
  - Informar al colegiado: **93,02 %**
  - Ser de utilidad para el colegiado: **88,37 %**
  - Fomentar la relación colegio-colegiado: **86,05 %**
  - Mostrar lo que hace la organización: **67,44 %**

No obstante, los objetivos relacionados con “conocer la percepción del colegiado” (44,19 %) o “convertir al colegio en un referente de contactos” (51,16 %) también obtienen buena puntuación. En la pregunta abierta que incluía esta cuestión, uno de los encuestados resaltó tener como objetivo la fidelización del colegiado.

- Al preguntar a los encuestados acerca del conocimiento que tienen de las necesidades y expectativas de sus colegiados, un 50 % afirma lanzar acciones ocasionalmente sobre esta materia (en formato encuesta, por ejemplo) y un 23,80 % de ellos posee canales abiertos y a disposición del colegiado.
- Si tenemos en cuenta la valoración que realizan los encuestados sobre la eficacia de las herramientas de comunicación mencionadas, cabría destacar las siguientes

(que han conseguido puntuaciones entre 4-5 de una escala de 1 a 5):

- Página Web: **77 %**
- Correo electrónico: **72,1 %**
- Reuniones / Convenciones: **66,7 %**
- Comunicación telefónica: **63,9 %**
- Revistas / Boletines online: **53,1 %**
- Revistas / Boletines en papel: **47,5 %**
- SMS: **46,7 %**