



El proceso de las relaciones públicas

Tanto si hablamos de relaciones públicas como de comunicación corporativa, aludimos a la práctica de influenciar comportamientos a través de la comunicación. Pues bien, la planificación es el método a través del cual el comportamiento es influenciado. Un proyecto de relaciones públicas se centra en un problema u oportunidad que puede beneficiar significativamente a su promotor, cliente u organización. El tema del proyecto puede ser el resultado de una iniciativa o puede surgir como resultado de circunstancias ajenas al control de la organización. En ambos casos, se requiere un proyecto para tratar del tema y obtener beneficios para su promotor; es decir, nuestro cliente.

La práctica de las relaciones públicas es un proceso, es decir, un método para resolver problemas. Este proceso consta de cuatro fases:

1. Investigación.
2. Metas y objetivos.
3. Estrategia.
4. Evaluación.

Cada uno de estos elementos puede ser modificado atendiendo a las demandas de los diferentes públicos: clientes, trabajadores, accionistas, medios de comunicación, comunidad, consumidores, etc.

La fase de **investigación** del proceso incluye la identificación y el conocimiento de tres elementos clave: (1) el cliente u organización que (2) tiene un problema real o potencial para ser resuelto, que implica a (3) uno o más de sus públicos.

La segunda fase del proceso de las relaciones públicas incluye el establecimiento de los **objetivos** de un proyecto para resolver el problema. Estos objetivos pueden incluir el tipo de influencia que el cliente espera ejercer en los públicos: cómo informarlos o cómo modificar sus actitudes o comportamientos. Los objetivos también pueden contener declaraciones sobre el propio proyecto de relaciones públicas, tales como su composición o cómo debe aplicarse.

La tercera fase del proceso consiste en la **estrategia**, es decir, en planificar y ejecutar el proyecto para cumplir los objetivos. El proyecto consta de un tema central, mensajes y varias formas de comunicación (técnicas) para llegar a los públicos.

Por último, la **evaluación** consiste en dos partes. La primera incluye el proceso continuado de seguimiento y ajuste del proyecto (evaluación continua). En la segunda, la evaluación remite específicamente a los objetivos establecidos en la segunda fase del proceso y examina el grado de eficacia en su cumplimiento por parte del profesional.

1. Investigación

La investigación consiste en, como su nombre indica, investigar tres aspectos del proceso general de las relaciones públicas: (1) el cliente o la organización para el cual se elabora el proyecto; (2) la oportunidad o el problema que explica el proyecto en ese momento, y (3) todos los públicos objetivo a los cuales se dirigen los mensajes del proyecto de relaciones públicas.

1.1. Investigación del cliente

En primer lugar, el profesional de las relaciones públicas debe estar muy familiarizado con sus clientes. Si está trabajando en el departamento interno de una empresa o institución, el cliente será esta organización. El empleado de una consultora de relaciones públicas será obviamente independiente del cliente. En ambos casos, el historial del cliente u organización (situación financiera, reputación, proyectos de relaciones públicas pasados y presentes, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de relaciones públicas) son un punto de partida esencial para cualquier proyecto.

Si la organización es una empresa, el profesional debe estar familiarizado con sus productos y servicios así como con los de la competencia. También debe conocer bien lo que hacen los departamentos financiero, jurídico y de marketing para coordinarlos con las iniciativas de relaciones públicas.

1.2. Oportunidades y problemas de relaciones públicas

El segundo elemento de la investigación es la determinación clara de por qué el cliente debe llevar a cabo un determinado proyecto de relaciones públicas en un determinado periodo de tiempo.

Una **oportunidad de relaciones públicas** es la identificación de una coyuntura de eventos y objetivos que ofrece un escaparate óptimo para utilizar estrategias de comunicación con el objetivo de mejorar las relaciones internas y/o externas de una organización y, por ende, sus fines organizativos.

Una oportunidad nace desde el análisis de las fortalezas (o puntos fuertes) de la organización en sus actividades de relación y comunicación con sus públicos (que están funcionando bien) y en sus respuestas al entorno. Igualmente, las fortalezas pueden identificarse en el seno de la organización. Por ejemplo, una reunión entre el responsable de relaciones públicas de una compañía y el nuevo director general de la misma para tratar del valor de las relaciones públicas como función directiva, puede presentar varias oportunidades para reforzar los procesos de relaciones públicas dentro de la organización.

El problema ofrece una perspectiva diferente, contraria incluso. Un **problema de relaciones públicas** es un tema de relación o de comunicación que ha sido identificado como el resultado de eventos pasados, actividades corrientes y proyecciones futuras, y que probablemente impide que la organización alcance sus fines.

Así pues, un problema emana directamente de la debilidad de las relaciones que una organización tiene con uno o varios públicos. Un problema puede ser una carencia, por parte de un público, de información sobre la organización, sus políticas, sus productos o servicios, o temas que represente o lidere. También puede ser una cuestión de actitud o percepción: por ejemplo, uno o más públicos pueden tener percepciones negativas sobre la organización y lo que representa.

Los proyectos de relaciones públicas que surgen de oportunidades se denominan **proyectos proactivos**. Las relaciones públicas proactivas puede compararse a la medicina preventiva. Este tipo de medicina es preferible a las intervenciones quirúrgicas especialmente en enfermedades graves. Similarmente, una organización debería vigilar de cerca sus relaciones con sus públicos estratégicos para evitar problemas de relaciones públicas y tener que planificar **proyectos reactivos** para solucionarlos.

Aún así, no conviene quedarse con la idea de que los proyectos proactivos son buenos y los reactivos malos. A pesar de todos los esfuerzos para evitarlos, los problemas pueden aparecer y desarrollarse. En este caso, los proyectos reactivos son necesarios e incluso beneficiosos. Por mucho que tengamos el mejor departamento de «prevención de incendios», hay que tener a punto todos los mecanismos para «apagar incendios» en caso de que se declare alguno.

Por el hecho de ser preventivos, los proyectos proactivos son generalmente permanentes, de largo alcance. La organización no puede permitirse bajar la guardia en el mantenimiento de buenas relaciones con sus públicos. Los proyec-

tos reactivos, por su parte, suelen ser coyunturales, finalizando cuando el problema ha sido solucionado. Con todo, un proyecto eficaz, proactivo y estable con el mismo público puede prevenir la reaparición de problemas similares.

En suma, una investigación sobre por qué un proyecto de relaciones públicas es necesario, si debe ser proactivo o reactivo, y si debe ser estable (continuo) o esporádico, es el segundo aspecto de la investigación en el proceso de las relaciones públicas.

Reglas para la redacción de un problema u oportunidad

1. Denominaremos nuestra explicación del problema u oportunidad así, tal como suena, «Problema» u «Oportunidad», sin utilizar las palabras declaración, descripción o similares.
2. Redactaremos la descripción en un estilo informal, resumiendo el análisis de la situación.
3. Iniciaremos la descripción identificando la naturaleza de la situación. Por ejemplo: «Hay un problema...», «Tenemos la oportunidad...».
4. Presentaremos su descripción en forma narrativa, explicando en pocas palabras cómo la situación se ha desarrollado y alcanzado un punto en que es necesaria una acción de relaciones públicas.
5. La descripción debe suministrar un argumento inexcusable para la acción de relaciones públicas, pero nos abstendremos de sugerir soluciones o líneas de actuación.
6. La declaración del problema u oportunidad debe ser completa y exacta, pero no debe incluir juicios de valor ni opiniones.

1.3. Investigación de los públicos

El tercer aspecto de la investigación de relaciones públicas consiste en investigar a los públicos «objetivo». Esta parte de la investigación consta de identificar a los grupos a los que deben dirigirse los mensajes, determinar la investigación de datos apropiados que nos serán de utilidad a la hora de comunicarnos con estos públicos, y recopilar o procesar estos datos utilizando los métodos y técnicas de investigación adecuados.

1.3.1. Identificación de los públicos

Todas las organizaciones mantienen relaciones, más o menos estables, con diferentes públicos; aunque también formen parte de su entorno aquellos públicos con los que pueden tener o han tenido relaciones esporádicas. Independientemente de la estabilidad o no de la relación, los entornos de las organizaciones se

componen de toda una amalgama de públicos sobre los que la organización tiene o puede tener consecuencias y viceversa. En todos los casos, las organizaciones se relacionan con unos públicos más que con otros, y en la mayoría de casos los principales públicos del entorno organizativo los componen los trabajadores, los medios de comunicación, la comunidad local, los clientes y los consumidores. Sin embargo, siempre hay algún colectivo que, depende de cuál sea la naturaleza de la organización, constituye un público específico de esta. Nos referimos a los públicos especiales. Son ejemplos de públicos especiales los donantes respecto de las organizaciones sin ánimo de lucro, los padres de alumnos respecto de las escuelas, los antiguos estudiantes respecto de las universidades, o los proveedores respecto de las grandes compañías.

Para dirigirnos a los públicos eficazmente, debemos segmentar cada público en diferentes categorías, de manera que cada categoría pueda convertirse en un público independiente para dirigirle mensajes específicos. Los medios de comunicación, por ejemplo, pueden segmentarse en medios de masas (generalistas) y medios especializados; o los públicos de la comunidad pueden segmentarse en medios de la comunidad, líderes de la comunidad y organizaciones de la comunidad. En cada capítulo ofrecemos las diferentes categorías de públicos para los diferentes proyectos de relaciones públicas; y en el Cuadro 1.1 se ofrece el ejemplo de los públicos de una universidad.

CUADRO 1.1. LOS PÚBLICOS DE UNA UNIVERSIDAD

Estructura directiva	Equipo de gobierno Decanos y directores de escuelas Consejo de gobierno Claustro Juntas de centro Consejo de estudiantes Comisiones y consejos Defensor de la universidad Consejos de departamento Consejos de estudio Representantes sindicales Consejo social
Personal docente e investigador	Directores de departamento Coordinadores de estudio Profesorado vinculado permanente Profesorado vinculado temporalmente
Estudiantes	Estudiantes de grado Estudiantes de postgrado Estudiantes de doctorado Asociaciones de estudiantes Estudiantes de formación no reglada

CUADRO 1.1. LOS PÚBLICOS DE UNA UNIVERSIDAD (cont.)

Personal de administración y servicios	Jefes de servicio Personal técnico Personal de contacto Resto del personal
Líderes de opinión	Ámbito educativo y universitario Ámbito empresarial y económico Ámbito político, cultural y social
Patrocinadores	Patrocinadores estratégicos Acciones coyunturales Entidades colaboradoras
Entorno socio-cultural	Partidos políticos Asociaciones culturales Asociaciones cívico-sociales
Medios de comunicación	Periodistas especialistas universidades (local, autonómico) Periodistas especialistas universidades (nacional) Directores de medios locales y autonómicos Periodistas ciencia y tecnología Prensa sectorial
Entorno global	Administración europea Administración central Administraciones autonómicas Administración provincial y supramunicipal Administraciones locales Cámaras de comercio Asociaciones empresariales Asociaciones y colegios profesionales Grandes empresas Pequeñas y medianas empresas (Pymes) Sindicatos Fundaciones de la propia Universidad Empresas prácticum Proveedores de obras y servicios
Entorno educativo	Centros de secundaria. Bachillerato Centros de secundaria. Ciclos formativos APA Consejerías competentes en educación, cultura y ciencia Resto de universidades de la ciudad (si hay más de una) Resto de universidades de la comunidad autónoma Resto de universidades del estado Universidades extranjeras y otros centros formativos Institutos universitarios Centros de investigación

1.3.2. Selección y priorización

Una vez identificados y segmentados los públicos, estamos a punto para seleccionar y priorizar a los públicos objetivo. Esta priorización requiere un análisis de situación de la significación de cada público potencial para el cliente u organización. La importancia de un público potencial está determinada por su grado de influencia, prestigio, poder o quizás necesidad, y por su nivel de implicación con el cliente u organización. Las cuatro preguntas que hay que plantearse a la hora de seleccionar y priorizar a los públicos son:

- ¿Quién es ese público? (demográfica, psicográficamente y así sucesivamente).
- ¿Por qué es importante para nosotros?
- ¿Cuán activo o implicado está este público en relación con nuestros intereses?
- ¿Qué públicos son más importantes para nosotros, ordenados por prioridad?

1.3.3. Datos

Una vez segmentados los públicos objetivo, estamos preparados para analizar las necesidades informativas de cada público. Normalmente, queremos conocer el nivel de información de cada público sobre la organización; la imagen y otras actitudes relevantes que tienen sobre la organización, sus productos y servicios; y comportamientos pasados y presentes que sean relevantes para el cliente u organización. Una investigación demográfica, de los hábitos mediáticos y de los niveles de uso de los medios de comunicación de cada segmento de público, nos indicará cómo llegar mejor a ellos. Todos estos datos se utilizan para formular los objetivos del proyecto de relaciones públicas.

1.4. Métodos de investigación

Con esta visión general de las necesidades informativas *in mente*, el responsable del proyecto de relaciones públicas debe decidir qué procesos de investigación nos revelarán los datos necesarios. Los profesionales de las relaciones públicas utilizan dos tipos de métodos de investigación, los cualitativos y los cuantitativos.

1.4.1. Investigación cualitativa

Una fuente primordial de datos cualitativos la constituyen los archivos del cliente u organización (informes de negocio, estadísticas, informes financieros, proyectos pasados de relaciones públicas...) y las técnicas de comunicación (discursos de ejecutivos, revistas de empresa, comunicados de prensa, memorandos, folletos, boletines internos, vídeos corporativos...).

Una segunda fuente la encontramos en los materiales publicados, es decir, artículos o reportajes publicados en los medios de comunicación o en publicaciones del sector, encuestas o sondeos publicados, documentos gubernamentales, directorios y datos publicados por los sindicatos.

En tercer lugar, la investigación cualitativa puede ser desarrollada a través de entrevistas o conversaciones con miembros clave de los públicos objetivo. Líderes de opinión, periodistas influyentes y otras personas de la comunidad pueden suministrarnos valiosos antecedentes para nuestro proyecto de relaciones públicas.

En cuarto lugar, el *feedback* de los consumidores y clientela de nuestro cliente u organización puede ser un medio óptimo de investigación cualitativa. Las respuestas de los consumidores pueden obtenerse telefónicamente, por correo electrónico, por correo postal o por entrevistas personales.

En quinto lugar, hablar con grupos organizados con un interés sobre nuestro cliente o sus actividades puede ser también de utilidad. Estos grupos pueden incluir los consejos consultivos del cliente, comités, comisiones o paneles de individuos ajenos o pertenecientes a la organización o cliente.

En sexto lugar, Internet se ha convertido en una fuente de información esencial para los profesionales de las relaciones públicas. A los buscadores más populares, como Yahoo! o Google deben añadirse servicios especializados de búsqueda.

Por último, los grupos creados especialmente con fines de investigación son extremadamente útiles en la investigación cualitativa de relaciones públicas. La técnica más conocida es el del grupo de discusión. En ella, los entrevistados escogidos (entre 6 y 12) representan generalmente a un público específico, ya que los grupos homogéneos conversan con más naturalidad y confianza. Alternativamente, sin embargo, los grupos de discusión pueden estar compuestos por representantes de cada uno de los diferentes públicos que afectan a la organización para la que se está realizando la investigación. Por ejemplo, en el caso de una universidad que pretende analizar un problema que afecta a todos sus públicos, el grupo podría estar compuesto por miembros del personal de administración y

servicios, del personal académico, de los estudiantes, de antiguos estudiantes y quizás de padres de estudiantes.

El grupo es moderado por un especialista en conducir este tipo de reuniones grupales e invita a los participantes a considerar temas como la imagen del cliente, productos, servicios, propuestas de comunicación u otros temas que le afecten. Las sesiones de los grupos de discusión se graban audiovisualmente para ser posteriormente analizadas con vistas a obtener los datos de interés a través de los comentarios y reacciones de los participantes. Estas sesiones también pueden realizarse en línea, a través, principalmente, de *chats*.

A pesar de que estas siete técnicas de la investigación cualitativa nos pueden ofrecer información crucial para nuestro proyecto, estos datos no serán científicamente fiables sin el uso de los métodos estadísticos de investigación.

1.4.2. Investigación cuantitativa

En relaciones públicas se utilizan básicamente tres tipos de métodos de investigación cuantitativa: las encuestas por muestreo, los experimentos y el análisis de contenido. La clave de cada uno es la utilización de técnicas estadísticas.

La encuesta por muestreo es el método más utilizado. Nos servirá para determinar los niveles de información de los públicos, así como sus actitudes, comportamientos y hábitos mediáticos. Las encuestas pueden hacerse –de menor a mayor coste económico– por correo electrónico, correo postal, teléfono o personales.

La entrevista postal o por correo consiste en enviar a los entrevistados el cuestionario por correo ordinario para que lo cumplimenten y lo devuelvan por el mismo sistema. El investigador se pone en contacto con el entrevistado sin intermediarios, solo a través del cuestionario, por lo que este desempeña un papel prioritario en este tipo de sondeo. El entrevistado no cuenta con ayuda ni con ninguna otra referencia que no sea el cuestionario, y el único lenguaje que se utiliza es el escrito. Sin embargo, tiene tiempo de conocer todo el cuestionario completo incluso antes de comenzar a responder.

Hasta la aparición de Internet, esta era la entrevista más utilizada por razones económicas y por el mayor control que puede ejercer el investigador sobre quién recibe el cuestionario, de forma que tiene garantizado que la encuesta es representativa. Sin embargo, este tipo de entrevista tiene sus inconvenientes. El mayor de ellos es que se obtiene una tasa de respuestas muy reducida. Un cuestio-

nario postal de una empresa privada dirigido al gran público suele conseguir una tasa de respuesta de entre el uno y el dos por ciento. Si el cuestionario trata de temas de interés público, la tasa puede situarse entre el 5 y el 20 por ciento. Si el cuestionario está dirigido a un público específico de la organización, como los trabajadores o los accionistas, la respuesta puede alcanzar el 80 por ciento.

La entrevista telefónica es aquella en la que la comunicación entre el entrevistado y el entrevistador se establece por teléfono. Estas entrevistas reciben una elevada tasa de negativas a contestarlas. Aún así, sus ventajas son diversas:

- ¿Inmediatamente se obtiene o no una respuesta. En contraste con la entrevista postal, aquí no hay más espera que la contestación de la llamada por parte del entrevistado.
- ¿Una llamada telefónica es personal: constituye una comunicación eficaz, mucho más barata que la entrevista personal.
- ¿La llamada telefónica es mucho menos agresiva que la llamada a la puerta de casa. Investigaciones recientes han demostrado que la gente está dispuesta a hablar por teléfono hasta 45 minutos, mientras que se estará en la puerta de su casa no más de 10 minutos. Y en cualquier caso prefiere una llamada telefónica que la intromisión en el hogar.
- ¿Con un entrevistador profesional, la tasa de respuesta puede oscilar entre un 80 y un 90 por ciento.

La entrevista personal es la más costosa por exigir gastos de desplazamiento del entrevistador. Este es uno de los principales inconvenientes junto con los manifestados por oposición a las ventajas de entrevista telefónica. No obstante, la presencia del entrevistador favorece la recogida de información, y las desventajas económicas pueden soslayarse en función del momento y lugar en que se realizan. Así, una organización turística puede aprovechar la celebración de una feria del sector turístico para encargar una encuesta dirigida a un público determinado y representado entre los participantes a dicho evento.

La entrevista por Internet es una opción relativamente nueva que se realiza a través del correo electrónico. Es un procedimiento interesante para aplicar a las relaciones públicas internas o con clientes, intermediarios o proveedores de empresas que tengan conexión informática. Sus ventajas son incuestionables: una formidable rapidez en la transmisión y en la recogida o procesamiento de la información; es un sistema barato (entre otras razones, no utiliza el papel); llega a cualquier lugar con la misma facilidad; se identifica a quien responde; goza de amplia flexibilidad para responder (por correo ordinario, electrónico, fax u otras);

en sí misma constituye un elemento incentivador por su novedad, y es fácil realizar los recordatorios o segundos intentos.

En su contra podemos decir que el público objetivo potencial de una encuesta por correo electrónico es muy reducido, ya que no todo el mundo está conectado a una red, ni tampoco se dispone de listados. No es un sistema que garantice el anonimato. Tampoco se controla quién responde al cuestionario. Otro aspecto a tener en cuenta es que los mensajes recibidos por correo electrónico son fáciles de eliminar, y ante la gran cantidad que un usuario llega a recibir y los incontables virus informáticos que se presentan bajo asuntos atractivos, hay una tendencia a borrar rápidamente los que no parecen de interés a primera vista o son sospechosos de contener un virus.

A pesar de sus limitaciones, las encuestas siguen siendo el método más popular de la investigación cuantitativa de relaciones públicas. Sin embargo, en los últimos años los experimentos controlados han ido ganando terreno. Realizados en laboratorios o sobre el terreno, los experimentos son los indicadores de causalidad más precisos en las ciencias del comportamiento. Se utilizan tanto en publicidad como en relaciones públicas para determinar qué formas de comunicación o mensajes pueden ser más efectivos con públicos seleccionados. En el método experimental, se eligen aleatoriamente dos grupos de individuos. Solo uno de ellos es expuesto a uno o varios mensajes. A ambos grupos se les realiza un test antes y después de la exposición a la comunicación. Si la respuesta del grupo expuesto cambia significativamente después de la comunicación, entonces estas respuestas se atribuyen causalmente a los mensajes a los que han estado expuestos los miembros del grupo.

Una tercera técnica cuantitativa muy utilizada en la investigación de relaciones públicas es el análisis de contenido. Las transcripciones de las entrevistas, de las reuniones de los grupos de discusión, de las informaciones aparecidas en los medios audiovisuales y de las informaciones recogidas en los recortes de prensa, están sometidas al análisis de contenido como técnica para analizarlas. El análisis de contenido permite la codificación y clasificación sistemática del material escrito relacionado con la organización empleadora o cliente de los profesionales de las relaciones públicas. El análisis de contenido nos indica qué se ha dicho o publicado y en qué contexto se ha hecho, lo cual proporciona pistas útiles sobre el tipo de información a la que han sido expuestos los diferentes públicos —aunque no necesariamente sobre lo que piensan o consumen—. En tanto que técnica de recogida de datos, el análisis de contenido puede también utilizarse para valorar qué se está diciendo sobre las metas de la organización o sobre un tema de su interés, como una propuesta de legislación que la afecte.

La investigación cuantitativa solo puede llevarse a cabo por empresas especializadas o por miembros de la organización especialmente formados y con la experiencia suficiente como investigadores. Los profesionales de las relaciones públicas que no tengan esta preparación práctica y pretendan conducir una investigación de este tipo no solo despilfarrarán el tiempo y el dinero de su cliente, sino que su trabajo será, sin lugar a dudas, erróneo y engañoso.

Una vez satisfechas las necesidades de información del proyecto de relaciones públicas a través de los métodos cualitativos y cuantitativos de investigación, y elaboradas las conclusiones basadas en los resultados obtenidos, el profesional está preparado para atender la segunda fase del proceso de las relaciones públicas: formular los objetivos.

2. Metas y objetivos

Aunque los objetivos son la razón de ser de los proyectos de relaciones públicas, no podemos dejar de referirnos a las metas (o fines) de los proyectos de relaciones públicas. Las metas son más amplias y abstractas y no pueden ser directamente evaluadas, mientras que los objetivos, derivados de las metas, son claros, medibles, realistas y temporalizados; de tal manera que la consecución de un objetivo contribuye a alcanzar una meta.

2.1. Metas

La definición de las metas del proyecto es la tarea posterior a la investigación. La meta es una circunstancia descrita como si ya se hubiera logrado. Se distingue por el uso del futuro y responde a la pregunta *¿Cuál queremos que sea la última circunstancia como resultado de la ejecución del proyecto de relaciones públicas?*

Ejemplos de metas: AAA será respetado como un líder del sector; el complejo turístico BBB acogerá 500 personas más; XYZ se fusionará con ABC con el apoyo de todos los públicos.

La meta es importante para los profesionales porque de ella deriva la función de ofrecer una visión de la situación o condición deseada. El proyecto debe tener un último propósito: todos los objetivos han de dirigirse a alcanzar la meta. La meta puede ser específica de las relaciones públicas (por ejemplo, X obtendrá la confianza de la comunidad en su política de seguridad en el uso de sustancias

químicas) o puede estar relacionada a propósitos más amplios de la organización que requieren proyectos de otras funciones organizativas como recursos humanos, marketing o finanzas (por ejemplo, XYZ se fusionará con ABC con el acuerdo y apoyo de todos los públicos).

Reglas para la redacción de una meta

1. Centraremos la meta en un solo propósito.
2. Describiremos la meta con una sola frase y evitaremos la tentación de explicar lo que debería hacerse para alcanzarla.
3. Describiremos la condición última deseada como si se hubiera cumplido. Por ejemplo: «El centro médico atenderá a 50 pacientes más».
4. Diferenciaremos la declaración de la meta usando el futuro, como si respondiera a la pregunta ¿Cuál será la última condición deseada como resultado de haber ejecutado eficazmente nuestro proyecto de relaciones públicas?
Correcto: «ABC será reconocido como la empresa líder en su sector». Esta declaración está escrita con la idea de que la compañía a un nuevo nivel de estima.
Incorrecto: «ABC se convertirá en una empresa líder en su sector». Esta declaración significa que no será todavía líder, sino que estará en proceso de serlo o intentándolo.
5. No confundiremos un objetivo con una meta.
Incorrecto: XYZ obtendrá 1,5 millones de euros para ampliar el hospital. Se trata de un objetivo que describe lo que debe hacerse para alcanzar la meta final: «atenderá a 50 pacientes más en el hospital». La meta debe evidenciar que los objetivos del proyecto se han cumplido eficazmente.

Ejemplos de metas:

1. X será reconocido a nivel nacional por su experiencia en nanotecnología.
2. Los clientes confiarán en X por su experiencia técnica y soluciones creativas.
3. X se fusionará con Z y la nueva organización se otorgará una nueva misión.
4. X se trasladará con la mínima confusión posible.
5. X expandirá su actividad con el apoyo de las administraciones local y nacional.
6. Los miembros de X aparecerán en los programas de televisión nacionales.
7. X tendrá la mejor web informativa sobre Y.
8. Los remeros de todo el mundo considerarán el lago Banyoles (Girona, España) el mejor lugar del mundo para entrenarse.
9. El club deportivo X aumentará el número de socios en un 10 por ciento anual.
10. En el proceso de adquisición de X por Y, los empleado apoyarán plenamente la fusión.

EJERCICIO

¿Por qué las siguientes metas son incorrectas? Redáctela de manera correcta.

Ejemplo:

Incorrecto: Ofrecer a los socios de la asociación X unos beneficios si también se asocian a nuestra organización.

Motivo: No se utiliza el futuro para describir la situación o condición deseadas.

Correcto: Los socios de la asociación X tendrán unos beneficios adicionales si se asocian a nuestra organización.

1. La meta de la campaña «Dientes blancos» es incrementar la concienciación sobre la importancia de lavarse los dientes.
2. Que el público asuma responsabilidades en el cuidado de los parques y jardines públicos modificando algunas conductas al respecto.
3. La compañía XYZ llegará a ser aceptada como un socio económico para la comunidad, participando en programas de financiación local.
4. El hospital obtendrá 300.000 euros.
5. La empresa XYZ cerrará una planta de montaje.

2.2. Objetivos

Los objetivos nos indican qué acciones han de ser tomadas para conseguir la meta del proyecto. Normalmente se requiere más de un objetivo para alcanzar una meta. Un objetivo termina allí donde nos preguntamos cómo debe hacerse algo. Esta es la función de la planificación estratégica. Por eso, a la hora de redactar el proyecto de relaciones públicas, deberemos resistirnos a la tentación de incluir en el apartado de los objetivos frases del tipo: «organizando una conferencia de prensa» o «diseñando una intranet», ya que esto nos indica cómo, por ejemplo, un objetivo podría alcanzarse.

2.2.1. Características

Los objetivos deben ser específicos y claros. Los objetivos deben establecerse sucintamente, empleando un lenguaje que pueda ser entendido por todos aquellos que estarán implicados en la consecución de los resultados. No puede haber discusión alguna sobre su significado. Como veremos más adelante, se redactarán en el proyecto utilizando el infinitivo: «informar sobre la celebración del evento X» o «estimular la asistencia al evento X». Estos objetivos pueden combinarse («in-

formar y estimular la asistencia al evento X»), pero esta combinación complicará la medición y evaluación de ambos objetivos. Por tanto, es aconsejable utilizar una frase por objetivo.

Los objetivos deben redactarse. Parece obvio, pero en ocasiones se inician proyectos de relaciones públicas asumiendo que sus responsables son sabedores de los propósitos y los objetivos. Si están reflejados en un documento, sirven de punto de referencia durante el proceso de planificación. Cuando se produce un desacuerdo sobre algún elemento del proceso de planificación, la mejor solución es revisar exactamente lo que se pretende a través de los objetivos. Finalmente, si los objetivos están escritos en un documento, sirven de guía tangible en la fase de evaluación y constituyen un termómetro para calibrar la eficacia del proyecto.

Los objetivos deben ser aceptables. Esta característica se refiere a la aceptabilidad del objetivo por parte de la dirección de la organización. Para ser aceptable, un objetivo debe estar en consonancia con la misión, las metas y los objetivos de la organización como tal y además fomentarlos. Deben tratar de asuntos, problemas, reformas o mejoras con valor para los directivos.

Los objetivos deben ser medibles y alterables. Es evidente que cualquier objetivo es alterable por el hecho de estar conectado a una meta de las relaciones públicas a su vez complementaria de las metas de otras funciones organizativas. Pero para que un objetivo sea una verdadera orientación de la campaña en orden a demostrar su validez, debe ser mensurable. Es decir, los resultados que se obtendrán deben ser cuantificados de alguna manera. Esto no es siempre fácil, aunque debe conseguirse. Los objetivos medibles responden a la siguiente pregunta: ¿Qué efecto buscamos? Esto permitirá al profesional de las relaciones públicas determinar el grado del efecto pretendido, así como identificar los efectos no buscados que pueden resultar de las acciones a implantar. De ahí que es indispensable redactar el objetivo con la información necesaria para poder medir la eficacia en su logro. Por ejemplo: «Informar del evento X a través de la prensa escrita local, las tres radios locales y la televisión local durante el mes de octubre»; o «Estimular la asistencia de al menos 1.500 personas al evento X el 24 de septiembre». A menudo, es muy conveniente definir el objetivo en términos de superación. Por ejemplo: «Aumentar las ventas en un 20 por ciento, de 5 millones de euros a 6 millones». Cuando se trabaja con porcentajes es fundamental ser claro en la expresión oral y/o escrita. Si se quiere informar de que el porcentaje de estudiantes universitarios que fracasan ha disminuido en un porcentaje de 20 puntos, debe especificarse claramente que ha pasado, por ejemplo, del 35 al 15 por ciento, y no confundir los puntos porcentuales con el porcentaje propiamente dicho y anunciar un decremento del 35 al 28 por ciento (un 7 por ciento: el 20 por ciento de 35). Aná-

logamente, el incremento de un 20 por ciento de participación electoral entre una población total de 100 no son 20 personas. El aumento del porcentaje depende del nivel real de participación y no del número total de población. Si ha participado el 50 por ciento de la población, el incremento del 20 por ciento supone 10 personas (el 20 por ciento de 50), de 50 a 60, o 10 puntos porcentuales. Hay que ser muy cuidadosos y precisos a la hora de determinar los resultados de la medición de los objetivos.

Los objetivos deben ser realistas y alcanzables. ¿Puede el profesional de las relaciones públicas realmente alcanzar aquello que su objetivo especifica que logrará? Fijar objetivos claros facilita que sean realistas. Con todo, necesita tener la vista puesta en una mejora significativa. Los altos ejecutivos despreciarán aquellos objetivos de fácil alcance. Los directivos empresariales respetan poco a los empleados o asesores que no están dispuestos a ambicionar un poco más ni a arriesgarse. En consecuencia, ser realistas no quiere decir que sean fáciles y sencillos. Simplemente significa que se pueden alcanzar con el trabajo bien hecho, corriendo riesgos y con un espíritu ambicioso.

Los objetivos deben ser creíbles. Con esto queremos decir simplemente que su consecución puede ser directamente atribuible a los esfuerzos del profesional de las relaciones públicas. Si este establece un objetivo de, por ejemplo, obtener un aumento del cinco por ciento en la contratación de un servicio, y luego intenta que se le reconozcan en exclusiva los méritos, no solo se enfrentará a la reprobación del personal responsable de marketing, sino también a la de los altos ejecutivos, que verán cómo quiere atribuirse valías que comparte con otros miembros de la organización. Los profesionales de las relaciones públicas deben determinar objetivos para luego diseñar programas de los cuales sean obviamente responsables de su éxito o fracaso, si bien es cierto que en función de la meta a la que están subordinados, algunos pueden ser fijados atendiendo a los requerimientos de otras funciones organizativas, como el marketing o los recursos humanos en programas de comunicación interna.

Los objetivos deben ser temporalizados, en el sentido de que debemos saber cuándo esperamos obtener resultados. La duración de una campaña de relaciones públicas está determinada por el problema que la provoca. Algunos asuntos requieren esfuerzos de corta duración (entre seis meses y un año), mientras otros suponen situaciones que hay que afrontar a largo plazo. Algunas campañas están intrínsecamente limitadas, como una campaña de prensa sobre un acontecimiento. Otros constituyen empeños para cambiar percepciones, actitudes, opiniones o comportamientos, que suelen evolucionar y alterarse muy despacio. Los objetivos han de delimitar un marco temporal en el cual debe cumplirse la campaña.

Los objetivos deben ser presupuestables. Aunque en el momento de identificar los objetivos el profesional de las relaciones públicas se encuentra en una fase de planificación en la que todavía no está presupuestada la campaña, ni desea consideraciones económicas que limiten su creatividad, innovación e imaginación, los buenos objetivos han de considerar las previsiones y limitaciones presupuestarias. Mientras el profesional establece objetivos para solucionar el problema de relaciones públicas que hay que afrontar y alcanzar la meta del proyecto, los objetivos crean también las expectativas de la organización sobre el profesional de las relaciones públicas y su función organizativa. Las limitaciones presupuestarias pueden requerir objetivos que generen expectativas más modestas. Igualmente, pueden obligar a una mayor creatividad en la planificación. A pesar de que los grandes presupuestos sentarán las bases de un proyecto más ambicioso, el mundo empresarial demuestra día a día que sus recursos económicos son limitados, especialmente en lo que atañe a las relaciones públicas.

El presupuesto del proyecto de relaciones públicas

El presupuesto es seguramente el primer estadio de la dirección de la implantación de un proyecto. No desarrollaremos un proyecto de relaciones públicas sin saber cuál es nuestra capacidad financiera.

El presupuesto de un proyecto de relaciones públicas es un plan financiero para asignar cantidades específicas de dinero a determinadas actividades requeridas para lograr los objetivos. Cumple dos funciones: es un mecanismo de control de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos; y es una herramienta de comunicación para explicar las actividades y objetivos de relaciones públicas a directivos de otras funciones y a otros ejecutivos de la organización.

En relaciones públicas existen dos categorías de presupuesto: el presupuesto del proyecto (o del programa) y el presupuesto lineal.

El presupuesto del proyecto es una manera global de pensar sobre la asignación de recursos financieros a actividades de relaciones públicas de una organización. Se refiere a una suma específica de dinero destinada a cubrir el proyecto o programa, considerando las actividades de relaciones públicas de una manera global. Este presupuesto se elabora en la fase de planificación.

En el presupuesto lineal, en contraste, la función de relaciones públicas se presupuesta asignando cantidades específicas del departamento para unidades tales como imprenta, diseño gráfico, correo, transportes, etc. Se trata de una forma más gradual de presupuestar las actividades de relaciones públicas. Si optamos por un presupuesto lineal, no tenemos más alternativa que incorporar las mismas unidades y sus correspondientes gastos a la hora de presupuestar el proyecto global.

2.2.2. Tipos

Dos son los principales tipos de objetivos: los *objetivos de impacto* y los *objetivos de producción*. (Figura 1.1).

FIGURA 1.1: JERARQUÍA DE LOS OBJETIVOS DE RELACIONES PÚBLICAS

Objetivos de impacto
1. Objetivos cognitivos:
Exposición del mensaje Comprensión del mensaje Retención del mensaje
2. Objetivos afectivos:
Creación de actitud Refuerzo de actitud Cambio de actitud
3. Objetivos conativos:
Creación de comportamiento Refuerzo de comportamiento Cambio de comportamiento
Objetivos de producción
1. Distribución de medios no controlados 2. Distribución o ejecución de medios controlados

2.2.3. Elementos

Un objetivo de impacto consta de tres elementos: Nos dice (1) qué debemos hacer, (2) con quién y (3) por qué esta acción es necesaria para lograr la meta del proyecto.

El primer elemento nos dice qué acción debe realizarse. La redacción de esta acción en el plan debe hacerse utilizando el infinitivo. Por ejemplo: «El objetivo es ofrecer información completa».

El segundo elemento nos dice con quién debemos realizar la acción. Un objetivo siempre incluye a un público objetivo porque nada puede lograrse sin alguna forma de implicación humana. Por ejemplo: «El objetivo es ofrecer información completa a los periodistas». El público objetivo son los periodistas.

El tercer elemento nos dice por qué realizar una acción con un público objetivo es necesario para alcanzar la meta del proyecto. En otras palabras, nos dice el propósito del objetivo. Por ejemplo: «El objetivo es ofrecer información completa a los periodistas para que puedan redactar artículos basados en hechos y datos exactos». El propósito del objetivo está especificado como un resultado medible, diciendo al lector del proyecto qué comportamiento se espera del público objetivo como resultado de la acción llevada a cabo. Este tercer componente de los objetivos, nos permite su medición. ¿Publican los periodistas artículos? ¿Cuántos? ¿Cuál es la calidad de su contenido? Así, el objetivo completo se redacta de la

siguiente forma: «El objetivo es ofrecer información completa a los periodistas para que puedan redactar artículos basados en hechos y datos exactos».

Ejemplo de objetivo	
Acción	Ofrecer información completa
Público	Periodistas
Propósito	Para que los periodistas puedan redactar artículos basados en hechos y datos exactos
Objetivo	Ofrecer información completa a los periodistas para que puedan redactar artículos basados en hechos y datos exactos
Medición	¿Publican los periodistas artículos? ¿Cuántos? ¿Cuál es la calidad de su contenido?

El tercer elemento del objetivo es el que se suele omitir por parte de los profesionales, lo que es un error gravísimo pues es este elemento lo que convierte el objetivo en un objetivo medible. Si establecemos el objetivo como «Ofrecer información completa a los periodistas», nos encontramos con un objetivo no medible porque no nos dice por qué los periodistas han sido provistos de dicha información. No nos dice qué deben de hacer los periodistas (el comportamiento deseado) como resultado de haberles suministrado la información.

Objetivo incompleto	
Acción	Ofrecer información completa
Público	Periodistas
Propósito	???

El suministro de información a los periodistas no debe darse por descontado. Debe aparecer escrito en el proyecto. El cliente que paga para que el proyecto se implante quiere saber qué resultados se esperan para cada objetivo. El cliente quiere respuestas a la pregunta *¿Por qué gastamos dinero en ofrecer información a los periodistas?* Para responder, un objetivo debe decir por qué los periodistas deben ser proveídos de información.

Ejemplo de objetivo	
Acción	Informar sobre la fusión de la compañía con otra de la competencia
Público	Empleados
Propósito	Para que los empleados acepten la regulación de empleo derivada de la fusión
Objetivo	Informar a los empleados sobre la fusión de la compañía con otra de la competencia para que acepten la consiguiente regulación de empleo
Medición	¿Aceptaron los empleados la regulación de empleo propuesta por la compañía?

Reglas para la redacción de un objetivo

1. Un objetivo debe ser claro y componerse de tres partes: Debe decir: 1) qué debe hacerse, 2) con quién, y 3) por qué esta acción es necesaria para conseguir una meta del proyecto.

Parte I: indica que acción debe llevarse a cabo. La acción puede redactarse utilizando el infinitivo en el sentido de producir o causar un resultado. Por ejemplo: suministrar.

Parte II: indica con quién debe llevarse a cabo la acción. Un objetivo siempre incluye a un público objetivo.

Parte III: indica por qué llevar a cabo una acción con un determinado público objetivo es necesario para lograr una meta del proyecto. En otras palabras, indica el propósito del objetivo. Por ejemplo: el propósito del objetivo se expresa como un resultado medible indicando qué comportamiento se espera del público objetivo como consecuencia de haberle suministrado una información completa. La determinación de esta tercera parte del objetivo –redactando su propósito– permite la medición.

2. Un objetivo debe ser medible: debe incluir un resultado deseado que pueda ser medido.
3. Un objetivo debe ser alcanzable, realista: debe aspirar a un resultado que sea posible obtener con el menor coste económico (presupuestable).
4. Un objetivo debe ser temporalizado e incluir una fecha clave o un plazo. Sin embargo, esta información es fácil de analizar cuando se revisa y analiza el proyecto en su presentación.
5. Un objetivo debería incluir únicamente elementos sobre los cuales el director del proyecto tiene el control absoluto. No se incluirán cuestiones como las metas de ventas o la productividad de los empleados, que implican factores que son de la competencia de otras áreas directivas sobre las que las relaciones públicas no tienen el control.

EJERCICIO

¿Por qué los siguientes objetivos son incorrectos?

Ejemplo:

Trabajar simultáneamente en diferentes niveles del problema para ofrecer un memorando de su impacto en profundidad y a largo plazo.

Motivo: Esto suena confuso y no contiene información relevante para quien tenga que aprobar el proyecto.

1. La generación de una cobertura informativa que vinculará nuestros productos alimentarios con la formación física necesaria para participar en el campeonato de España de atletismo.
2. Que nuestro cliente consiga una buena reputación.
3. Aumentar la imagen positiva de nuestra organización entre los trabajadores.
4. La captación de 5.000 euros llevando a cabo una campaña de captación de fondos entre los miembros de nuestra fundación.
5. Informar plenamente a los medios informativos sobre el incidente.

2.3. Objetivos de impacto

Existen tres tipos de objetivos de impacto: cognitivos, afectivos y conativos. Se denominan de impacto porque representan efectos específicos pretendidos por los proyectos de relaciones públicas sobre los públicos objetivo.

2.3.1. *Objetivos cognitivos*

Los objetivos cognitivos incluyen la exposición del mensaje a, la comprensión del mensaje por, y/o la retención del mensaje por el público objetivo. Estos objetivos son adecuados cuando el profesional quiere hacer público una acción o evento; pretende comunicar normas, procesos operativos, u otras formas de información; o quiere educar al público sobre un tema no controvertido. Por ejemplo:

- Incrementar el conocimiento de la jornada de puertas abiertas del cliente (en un 10 por ciento) entre todos los segmentos de la comunidad local (durante el mes de mayo).
- Incrementar el conocimiento entre los empleados de las nuevas normas de seguridad (en un 50 por ciento durante la campaña de seguridad en el trabajo de tres meses de duración).

2.3.2. *Objetivos afectivos*

Los objetivos afectivos pretenden modificar los sentimientos de un público hacia el cliente u organización y su actividad, productos y/o servicios. Modificar las actitudes puede consistir en formar nuevas actitudes, reforzar las existentes o cambiarlas. Puede que no existan actitudes hacia una organización de reciente creación. En este caso, la labor del profesional de las relaciones públicas es la creación de actitudes favorables hacia la organización. Dos ejemplos de estos objetivos son:

- Crear actitudes públicas favorables hacia una nueva tienda de un centro comercial (entre el 25 por ciento del resto de vendedores del centro comercial durante el día de la inauguración).
- Promover actitudes favorables hacia una nueva política de jubilación de la compañía (entre el 80 por ciento de los trabajadores durante el presente año fiscal).

Debe subrayarse que este tipo de objetivo afectivo (crear nuevas actitudes) se aplica únicamente a organizaciones y acciones no controvertidas que, por consiguiente, no han generado actitudes contrarias previas. Algunas nuevas organizaciones o acciones crean inmediatamente reacciones entre grupos afectados (por ejemplo, la decisión de crear un circuito urbano de Fórmula 1 en Valencia, en 2007). En estos casos, los objetivos que buscan reforzar o cambiar actitudes existentes son más adecuados.

La segunda forma de objetivos afectivos son los que pretenden reforzar, realizar o intensificar actitudes existentes. Un público dado puede tener actitudes moderadamente favorables, pero débiles, hacia una organización. En este caso, las relaciones públicas deben buscar fortalecer dichas actitudes mediante una variedad de acciones, eventos y/o comunicaciones. Por ejemplo:

- Reforzar la opinión pública favorable hacia una organización sin ánimo de lucro (entre el 80 por ciento de sus antiguos donantes durante los meses de septiembre y octubre).

La última forma de los objetivos afectivos es cambiar, o invertir, las actitudes (normalmente negativas) existentes. En este supuesto, el profesional de las relaciones públicas debe tener cuidado en no caer en las redes de una «misión imposible». Darle la vuelta a las actitudes es la tarea más difícil de la profesión de relaciones públicas. Invertir una actitud o un comportamiento implica mucho, mucho tiempo y no será casi nunca el resultado de un proyecto a corto plazo por muy intenso que sea. Dos ejemplos de objetivos que buscan cambiar actitudes son:

- Invertir (en un periodo de dos años) las actitudes negativas y nocivas ahora expresadas hacia un fabricante de un producto defectuoso (entre el 20 por ciento de los consumidores pasados y actuales del fabricante).
- Cambiar la actitud favorable existente hacia un proyecto de ley (entre el 20 por ciento de los parlamentarios del Grupo Mixto del Congreso de los Diputados, antes de que se vote la ley).

Así pues, los objetivos afectivos pueden implicar cualquiera de las tres metas: formación de nuevas actitudes donde no existen, refuerzo de actitudes existentes o cambio de actitudes existentes.

2.3.3. Objetivos conativos

Los objetivos conativos implican la modificación del comportamiento de un público hacia el cliente o la organización. Como en el caso de la modificación de

actitudes, el cambio de comportamiento puede consistir en la creación o estimulación de un nuevo comportamiento, el realzamiento o intensificación de un comportamiento favorable, o en invertir un comportamiento negativo de un público (o de una parte de ese público) hacia el cliente u organización del profesional de las relaciones públicas. Por ejemplo:

- Lograr el cumplimiento de las nuevas medidas de seguridad (entre el 75 por ciento de los empleados antes del 31 de marzo).
- Persuadir (al 60 por ciento de) hombres mayores de 50 años de que realicen regularmente una revisión médica para controlar el cáncer de próstata (durante los próximos dos años).
- Estimular el seguimiento de una dieta (entre el 70 por ciento) de niños del sistema educativos de nuestra provincia (durante el actual curso académico).

El refuerzo o intensificación de comportamientos positivos existentes puede incluir ejemplos como:

- Fomentar un mayor (30 por ciento más) uso del cinturón de seguridad en los automóviles (este año).
- Estimular una mayor (50 por ciento más) asistencia de los miembros de la asociación al próximo congreso anual.

Son ejemplos de objetivos para invertir comportamientos negativos:

- Disuadir de realizar pintadas en monumentos públicos (en un 20 por ciento) en los parques de la ciudad (en un periodo de nueve meses).
- Disuadir de fumar (en un 80 por ciento) en el ala este del restaurante (durante los próximos tres meses).

2.4. Objetivos de producción

Los objetivos de producción representan el trabajo que hay que hacer, es decir, la distribución o ejecución de los materiales del proyecto. Estas actividades no deben confundirse con el impacto que se desea producir con la ejecución del proyecto. Se incluyen como objetivos porque describen un tipo de resultado deseado que a menudo se manifiesta en la redacción del proyecto. Aunque los directores de proyectos de relaciones públicas deberían usar básicamente objetivos de impacto, creemos que tratar de ellos no es más que reflejar lo que está ocurriendo en el día a día de la profesión.

Los objetivos de producción pueden definirse fácilmente de manera clara y cuantitativa. Por ejemplo:

- Enviar un comunicado de prensa a cada uno de los medios de comunicación de la ciudad: sus dos periódicos, a la televisión local y a sus cinco emisoras de radio antes del 12 de julio.
- Realizar una breve alocución en cada una de las reuniones que el comité de empresa celebrará antes del 30 de diciembre.

Estos objetivos pueden medirse fácilmente contando el número de comunicados de prensa realmente enviados a los medios y el número de alocuciones realizada en las reuniones del comité de empresa.

Algunos profesionales utilizan únicamente objetivos de producción en sus proyectos. La ventaja de esto es que este tipo de objetivos establece metas concretas, específicas y alcanzables, que pueden ser medibles cuantitativamente. Una vez alcanzadas estas metas, el profesional puede cantar victoria. Sin embargo, los objetivos de producción no están relacionados con el impacto real que el proyecto puede tener en los públicos. Por consiguiente, debemos centrar nuestra máxima atención en los objetivos de impacto.

3. Estrategia

El siguiente elemento del proyecto es la estrategia, es decir, cómo cumpliremos los objetivos del proyecto. Los métodos para lograr los objetivos, la creatividad de los mismos, su viabilidad y factibilidad y el conocimiento que el profesional tenga sobre la aplicación de los principios de la persuasión (Figura 1.2) para influenciar conductas son los componentes de la estrategia. Cada objetivo debe tener una estrategia que describe cómo se logrará el objetivo. Normalmente, se requiere más de una estrategia para alcanzar un objetivo.

FIGURA 1.2. PRINCIPIOS DE LA PERSUASIÓN

Fuentes
1. La gente se influencia más rápida y eficazmente por gente en la que sienten que pueden confiar y creer.
2. La gente otorga incluso más credibilidad a alguien cuyas opiniones son repetidas por otros que forman parte de la comunidad.
3. La gente no se toma en serio lo que oye de gente en la que no confía, pero con el paso del tiempo recuerda que fue dicho y olvida quién lo dijo.

FIGURA 1.2. PRINCIPIOS DE LA PERSUASIÓN (cont.)

Estructura del mensaje
<ol style="list-style-type: none"> 4. Habitualmente es mejor presentar su argumento primero, refutar los argumentos opuestos y volver a exponer su postura de nuevo. 5. La última palabra suele ser la más recordada, especialmente entre el público con un nivel más bajo de formación. 6. Es más eficaz ofrecer las dos caras de un argumento en lugar de una sola, especialmente con públicos con mayor nivel de formación. 7. Un argumento parcial puede cambiar actitudes inicialmente, pero el efecto puede desaparecer cuando se escucha otra perspectiva. 8. La gente que ha escuchado las dos caras de un argumento tiene más posibilidades de mantener una postura incluso cuando oye otros argumentos con posterioridad. 9. Es más persuasivo redactar una conclusión que invitar al público a que la redacte él. 10. La repetición mantiene los temas en la agenda. Los mensajes, especialmente en los medios de comunicación social, se olvidan fácilmente si no se refuerzan.
Contenido del mensaje
<ol style="list-style-type: none"> 11. La gente escucha lo que le gusta e ignora lo que no le gusta. 12. La gente presta atención a los mensajes favorables a lo que creen e ignoran los que no lo son. 13. La gente interpreta las cosas a su manera; y mira lo que quiere ver. 14. La gente recuerda lo que considera relevante y olvida el resto. 15. La gente recuerda las cosas que apoyan sus creencias. 16. Los hechos y las llamadas emocionales son más eficaces juntos que por separado. 17. Los mensajes dirigidos a los intereses de un público objetivo es probable que se les preste atención. 18. Es muy probable que la gente rechace incitaciones a emociones negativas (miedo, culpabilidad...) o el hecho de esgrimir amenazas. 19. El recurso al miedo es más eficaz cuando se combina con sugerencias para evitarlo. 20. El miedo puede afectar a lo que la gente piensa, pero no necesariamente a cómo actúa. 21. El humor puede ganarse el corazón del público y cautivar a la gente sin parecer manipulador.
Técnicas y medios
<ol style="list-style-type: none"> 22. La comunicación interpersonal es más eficaz a la hora de cambiar pensamientos que la comunicación mediada. 23. La comunicación verbal expresa menos pero es más fácilmente aceptada que la escrita. 24. Los medios públicos son más útiles para reforzar las actitudes existentes que para cambiarlas. 25. Los medios impresos producen más comprensión, especialmente en temas complejos, que los medios audiovisuales. 26. Se presta más atención a los medios audiovisuales que a los impresos.

FIGURA 1.2. PRINCIPIOS DE LA PERSUASIÓN (cont.)

Público
27. La gente con poca autoestima es más influenciada por mensajes no contrarrestados y por los recursos al miedo que la que tiene una alta autoestima.
28. La gente que tiene una alta autoestima tiene más posibilidad de ser persuadida con mensajes bien justificados.
29. La gente que se compromete no suele cambiar de opinión después.
30. La gente que participa activamente en la toma de decisiones suele conservar cambios de actitud a largo plazo.

La estrategia debe ser realista y estar en consonancia con la disponibilidad de tiempo, energía, personal y recursos económicos para la consecución del objetivo.

Para entender la relación entre un objetivo y la estrategia, dividiremos un objetivo en sus tres componentes e incluiremos la estrategia en el diagrama. Por ejemplo, si nuestro objetivo es: *Presentar eficazmente a los residentes de la comunidad nuestro plan para expandir el aeropuerto y que apoyen el proyecto*; la Tabla 1.1 muestra cómo formular la estrategia en función del objetivo.

TABLA 1.1.

ACCIÓN DEL OBJETIVO	Presentar eficazmente nuestro plan para expandir el aeropuerto.
PÚBLICO DEL OBJETIVO	Residentes de la comunidad.
PROPÓSITO DEL OBJETIVO	Que los residentes de la comunidad apoyen el proyecto.
ESTRATEGIA	¿Cómo presentar el proyecto de manera que los residentes de la comunidad se vean obligados a apoyarlo? Una de las estrategias que proponemos es hacer un anuncio público a través de una conferencia de prensa porque será una noticia importante para la comunidad, porque será difícil mantenerlo en secreto y porque hay mucha información que dar y que requerirá un diálogo abierto con los medios informativos. Además, si queremos crear percepciones, tenemos que ser los primeros en anunciarlo públicamente y debemos ofrecer una panorámica completa del proyecto. No queremos vernos en la situación de tener que recrear una impresión generada por terceros. Puesto que los directivos del aeropuerto quieren ser quienes lo anuncien públicamente, la siguiente información será de especial interés:
(ACTIVIDAD)	<ul style="list-style-type: none"> • Debemos programar la conferencia de prensa para el martes, miércoles o jueves. Estos son los mejores días para celebrarla, pues el resto de días la sala estará falta de personal. La mejor hora es a media mañana. Esto permitirá a los periodistas de la prensa escrita realizar investigaciones adicionales y para los representantes de los medios audiovisuales preparar sus piezas para los informativos del mediodía. Podemos destinar 40 minutos a la conferencia, incluido el turno de preguntas.

TABLA 1.1. (cont.)

(ACTIVIDAD)	<ul style="list-style-type: none"> • Nuestro tema clave del anuncio debe centrarse en la necesidad de desarrollo económico que supone para la ciudad. Trabajaremos esto comentándolo con los participantes en la conferencia de prensa. Esto debe ser mucho más que informativo; debe ser una presentación persuasiva con argumentos convincentes para el total apoyo de la comunidad. El tema se repetirá y se detallará en todos y cada uno de los materiales informativos que se elaboren. La misma información aparecerá en la web del aeropuerto el mismo día del anuncio. Asimismo, sugerimos que se anuncie la existencia de una línea de atención telefónica para atender las preguntas de los residentes de la comunidad.
(ACTIVIDAD)	<ul style="list-style-type: none"> • Proponemos celebrar la conferencia en el aeropuerto. La sala Reina Sofía es lo suficientemente grande como para acoger a los invitados, una maqueta del proyecto y tiene todos los requerimientos tecnológicos necesarios: en especial, mesa de sonido, altavoces, y conexiones a Internet. Podemos proyectar el logotipo del aeropuerto detrás de la mesa donde estarán los participantes y situar otro delante.
(ACTIVIDAD)	<ul style="list-style-type: none"> • Proponemos que el moderador de la conferencia sea un periodista de reconocido prestigio. Presentará a cada uno de los tres participantes. Después de 10 minutos en los que ofrecerá una breve panorámica del proyecto, dará lugar al turno de preguntas y respuestas. Realizaremos pruebas con los ejecutivos participantes y programaremos una repetición antes de la celebración de la conferencia.
(ACTIVIDAD)	<ul style="list-style-type: none"> • Después de la conferencia enviaremos a la prensa un vídeo de la misma, así como imágenes del aeropuerto y de la maqueta del proyecto para las televisiones.

Recapitulando, y tal y como la presentamos en este proceso, la estrategia supone la planificación y ejecución del proyecto que incluye los siguientes elementos:

- a) Establecimiento de un tema, si procede, y los mensajes que han de comunicarse a los públicos.
- b) Programar las técnicas a utilizar:
 - Planificar la acción o evento promovido por el cliente.
 - Planificar el uso de las tácticas, tanto las no controladas como las controladas.
- c) Comunicar eficazmente el proyecto.

3.1. Tema y mensajes

El primer elemento de un plan de relaciones públicas, su tema (línea argumental) y sus mensajes, debería abarcar el ámbito global del proyecto y debe ser

cuidadosamente planificado de acuerdo con la acción o evento principal del proyecto.

El tema del proyecto debería ser fácil de recordar. Los mejores temas son los que se presentan en forma de frase corta, tipo eslogan, de no más de cinco palabras. No todos los proyectos requieren temas o eslóganes, pero un tema breve y creativo puede convertirse en la parte más recordada de una iniciativa de relaciones públicas.

Muchos proyectos de relaciones públicas tienen un mensaje central encarnado en el tema o eslogan. En algunos casos, los proyectos tienen varios mensajes, mayormente uno para cada uno de los públicos objetivo.

3.2. Técnicas

En relaciones públicas, el concepto de técnica no es unívoco. Para referirse a los mismos fenómenos algunos autores hablan de técnicas y otros de tácticas. Los especialistas en polemología, y posteriormente los de la gestión empresarial, explican con mayor o menor claridad la diferencia entre estrategia y táctica. La estrategia es el arte de organizar el combate y las tácticas son los medios y/o los métodos para aplicar la estrategia.

En el campo de las relaciones públicas, los expertos introdujeron rápidamente, además de las nociones anteriores, la de técnica. Es evidente que las fronteras conceptuales de estos tres fenómenos no siempre son claras, ya que las estrategias, las técnicas y las tácticas a veces se sobreponen. Así, por ejemplo, en la práctica profesional se utilizan indistintamente las expresiones conferencia de prensa y rueda de prensa. A primera vista parecen una misma técnica con una misma terminología. Y, efectivamente, son sinónimos; pero, como ocurre con los sinónimos, no siempre significan lo mismo. Y así, una es una técnica —la conferencia— y la otra es una táctica —la rueda—.

Para clarificar la situación queremos precisar que:

- Una *estrategia* define las grandes orientaciones, los grandes proyectos, los objetivos a alcanzar. Es decir, lo que hemos de hacer.
- Las *técnicas* definen la manera en que (los procesos a través de los cuales) el profesional de las relaciones públicas enfocará el tema, cómo gestionará la transmisión de los mensajes a los públicos objetivo de la estrategia. Es decir, el cómo hacerlo.

- Las *tácticas* se corresponden con iniciativas concretas a través de las cuales el profesional de las relaciones públicas gestiona los problemas y oportunidades espontáneos y sortea los obstáculos. Es decir, el cómo hacerlo en un momento dado en función de las circunstancias inmediatas.

Así pues, las técnicas están ligadas a la dinámica de las relaciones públicas, a la progresión hacia el logro de los objetivos. En comparación con las tácticas, las técnicas se caracterizan por una determinada constancia en una etapa, la de la ejecución del proyecto, mientras que las tácticas están vinculadas a un momento en el tiempo, en función de circunstancias particulares y de oportunidades.

Un proyecto de relaciones públicas puede asimilarse a una carrera de obstáculos para hacer llegar un mensaje clave a un público objetivo a través de las técnicas apropiadas. De aquí la idea de que el término «táctica» se emplee por muchos autores. Por este motivo, podemos afirmar que toda táctica es una técnica aplicada en un momento determinado para satisfacer necesidades comunicativas de los públicos aparecidas en un escenario no previsto en el momento de iniciar el proyecto de relaciones públicas. Y contrariamente, desde una perspectiva que destaque la sumisión de todo proyecto a variables exógenas no previstas a priori, las técnicas no existen, sino que se trata de la aplicación continuada de tácticas en función de los elementos del proceso estratégico de las relaciones públicas.

Llegados a este punto, hemos querido incluir bajo el concepto «técnicas» las acciones y eventos que protagonizan el proyecto y las formas de comunicación no controladas y controladas utilizadas en los mismos.

3.2.1. Acciones y eventos

El tema y mensaje del programa deberían acompañarse de una acción o evento promovido por el cliente. Las acciones o eventos del cliente suelen ser el punto central del tema y mensajes, aunque muchos proyectos de relaciones públicas se centran en el evento o la acción, omitiendo el tema y los mensajes. Sin embargo, es muy recomendable que los proyectos incluyan un evento o acción central que los conviertan en noticiables, interesantes y eficaces a la hora de mejorar la imagen del cliente. Cuantas más personas (incluso alguna celebridad) incluya el evento, más eficaz será en términos de cobertura mediática. De todas maneras, independientemente del evento o acción que se seleccione, el acto resultante debe ser serio para fortalecer la credibilidad del cliente.

3.2.2. Tácticas no controladas y tácticas controladas

Las dos formas de comunicación utilizadas en relaciones públicas suelen clasificarse en función de si las tácticas o medios utilizados son controlados o no.

La utilización de tácticas no controladas incluye la comunicación de informaciones sobre el cliente u organización a los medios de comunicación generales o a la prensa especializada. El objetivo de esta forma de comunicación es una cobertura positiva y favorable de las acciones o eventos del cliente. Las tácticas más habituales para comunicar estas acciones son los comunicados de prensa, las conferencias de prensa, los *dossiers* de prensa y las fotografías con texto al pie (véase una lista más amplia de los medios no controlados en el Cuadro 1.2).

Se denominan tácticas no controladas porque el profesional de las relaciones públicas pierde el control de estos materiales una vez entregados o comunicados a los periodistas. Un jefe de sección de un periódico puede decidir utilizar todo el contenido del comunicado de prensa o del *dossier* de prensa o solo una parte. También puede adaptarlo rebajando, por ejemplo, un exceso de tratamiento positivo del cliente. O puede enviar a un periodista a que realicen sus propios reportajes sobre el cliente u organización. A diferencia de los mensajes publicitarios, que compran el espacio y por tanto se controlan por el cliente, los mensajes de relaciones públicas en los medios no se controlan porque no se compran los espacios que ocupan y serán utilizados discrecionalmente por los periodistas. Una de las funciones de un buen profesional de las relaciones públicas es que esta discrecionalidad sea lo menos posible, dentro siempre de las normas éticas que regulan la profesión.

Por otra parte, el uso de tácticas controladas implica la comunicación del cliente pagada por él. La redacción del material, su formato y su colocación en los medios de comunicación dependen del cliente. Los formatos de este tipo de tácticas incluyen materiales escritos como folletos, revistas de empresa, boletines internos, memorias, materiales audiovisuales (desde un vídeo corporativo hasta un *PowerPoint*) y la comunicación interpersonal como discursos, reuniones y entrevistas. La publicidad institucional (para reforzar la imagen del cliente), la de defensa (que informa de la postura del cliente sobre un determinado tema o causa: *advocacy advertising*) y otras formas de publicidad no comercial, también son medios controlados. Lo mismo ocurre con los sitios web. Una lista de las diferentes tácticas controladas puede encontrarse en el Cuadro 1.2.

CUADRO 1.2. ACCIONES (O EVENTOS), TÁCTICAS NO CONTROLADAS Y TÁCTICAS CONTROLADAS

Acciones y eventos especiales	Días, noches, semanas, meses especiales Ferias, salones, exposiciones y festivales Encuentros, convenciones, jornadas, simposios, foros Congresos Aniversarios, memoriales Premios especiales, jubilaciones Puertas abiertas Debates públicos, fiestas Creación de fundaciones de beneficencia o educativas Esponsorización Recepciones Giras Tours promocionales Visitas y excursiones de placer para públicos selectos Picnics, comidas al aire libre, barbacoas Salidas de placer o deportivas para empleados Paseos por la naturaleza Demostraciones de productos Viajes de demostración y demostraciones a domicilio Visitas de celebridades Ceremonias de bienvenida Lecturas públicas Anuncios de resultados de encuestas Inauguraciones Anuncio de reuniones Anuncio de una nueva política o de cambios de política Anuncio de nuevo programa, producto o servicio Anuncio de importantes noticias sobre el cliente u organización Dedicatorias Fiestas, galas, graduaciones, bailes, fiestas en discotecas Banquetes, comidas, desayunos, cenas, bufés Exposiciones de arte Conciertos, ballets Desfiles de moda Festivales de cine Eventos con animales (perros, gatos, pájaros...) Eventos deportivos (viajes de esquí, maratones, carreras...) Cruceiros Eventos deportivos con celebridades Visitas a museos Apariciones de celebridades, firma de autógrafos Tests de salud Encuentros y conferencias de líderes de opinión Programas de educación especial Participación en eventos de la comunidad Celebraciones de fiestas nacionales Eventos temáticos Eventos en honor de otros países o culturas Eventos en honor del cliente u organización
--------------------------------------	--

CUADRO 1.2. ACCIONES (O EVENTOS), TÁCTICAS NO CONTROLADAS Y TÁCTICAS CONTROLADAS (cont.)

<p>Tácticas no controladas</p>	<p>Comunicado de prensa, audiocomunicado y videocomunicado de prensa <i>Dossier</i> de prensa Prensa escrita Prensa audiovisual Cualquier formato y soporte Conferencia de prensa Fotografías con pie Entrevistas Medios impresos Medios audiovisuales Comparecencias ante medios audiovisuales Reportajes Informar e influenciar a periodistas (llamadas telefónicas, e-mail, fax, newsletters...) Artículos de información económica <i>Publicity</i> financiera <i>Publicity</i> de productos Cartas al director</p>
<p>Tácticas controladas</p>	<p><i>Tácticas impresas</i> Publicaciones del cliente u organización Folletos Manuales Cartas Boletines internos Pósteres, flyers E-mail Memorias anuales Materiales conmemorativos Stands Expositores Buzón de sugerencias Instrucciones u órdenes Informes escritos Encartes Libros de instrucciones</p> <p><i>Tácticas audiovisuales</i> Vídeos corporativos o institucionales Proyecciones de material audiovisual Llamadas telefónicas, mensajes grabados Presentaciones multimedia Grabaciones de audio, CD-ROM, MP3 DVD y <i>Blu-ray</i> Presentaciones orales con elementos visuales Materiales multimedia de soporte <i>PowerPoint</i> Ayudas al profesor, juegos para estudiantes Furgones, autobuses, barcas, aviones, trenes especialmente equipados</p>

CUADRO 1.2. ACCIONES (O EVENTOS), TÁCTICAS NO CONTROLADAS Y TÁCTICAS CONTROLADAS (cont.)

	<p><i>Tácticas de comunicación interpersonal</i></p> <p>Alocuciones, lecturas, seminarios Mesas redondas Paneles Testimonios orales Reuniones Conversaciones informales Demostraciones Oficina del portavoz Programas de preparación Entrevistas Instrucciones personales Informes personales Orientación a empleados Asesoramiento legal, médico...</p> <p><i>Publicidad de relaciones públicas (no diseñada para estimular la compra de productos)</i></p> <p>Publicidad para prensa, televisión, radio e Internet Publicidad corporativa Publicidad de defensa E-mailing directo de publicidad corporativa Publicidad exterior Publicidad en Páginas Amarillas Publicidad aérea Materiales especiales: calendarios, ceniceros, bolígrafos, puntos de libro, encendedores, <i>pendrives</i>...</p> <p><i>Sitios web</i></p>
--	---

3.3. Comunicación eficaz

El último elemento de la planificación y ejecución es la comunicación eficaz del proyecto. La eficacia de la comunicación depende de los siguientes factores o principios:

- La credibilidad de la fuente.
- Información destacada (mensaje).
- Eficacia de la comunicación no verbal (mensaje).
- Eficacia de la comunicación verbal (mensaje).
- Comunicación bidireccional (canal y *feedback*).
- Líderes de opinión (receptores).

- Influencia de los grupos (receptores).
- Exposición selectiva (receptores).
- Participación del público (*feedback*).

3.3.1. Credibilidad de la fuente

Puesto que las relaciones públicas son comunicación persuasiva, el éxito o fracaso de toda la transacción de relaciones públicas depende de cómo la fuente de comunicación, el portavoz del cliente u organización, es percibido por el público al que se dirige. La credibilidad implica un conjunto de percepciones sobre las fuentes construidas por los receptores o públicos. Según las investigaciones en este tema, las características de las fuentes creíbles son la fiabilidad, la experiencia, el dinamismo, el atractivo físico y las similitudes percibidas entre la fuente y el receptor. Estos elementos deben servir al profesional de las relaciones públicas como guía para seleccionar a los individuos que representarán a sus clientes.

3.3.2. Información de interés

Los miembros de los públicos pueden considerarse como procesadores de información cuyas actitudes y comportamientos están influenciados por la integración de nueva información en sus creencias previas. Dicho en otras palabras, el contenido del mensaje debe ser motivador para el público. Aquella información que no es de interés para un público determinado, debe descartarse.

3.3.3. Comunicación no verbal

Para que su proyecto sea eficaz, el profesional de las relaciones públicas debe analizar la naturaleza de las acciones o eventos del cliente que han servido de base al proyecto globalmente considerado. Elegir los símbolos adecuados que representarán al cliente o a la causa es seguramente el aspecto más importante de la comunicación no verbal. Deben cuidarse todas las cuestiones relativas a la atmósfera deseada para un evento, el personal que se utilizará, los invitados, las formas de comunicación interpersonal (iluminación, decoración, música, sonido, espectáculo si lo hay, comida y bebida si la hay, cómo estarán sentados los invitados en

las mesas de la cena, durante el cóctel...), el protocolo y la programación temporal. Estos detalles pueden ser determinantes para el éxito o fracaso del cliente.

3.3.4. Comunicación verbal

Las dos características principales del uso del lenguaje son la claridad y la pertinencia.

Para ser claro, el lenguaje debe ser preciso. Las formas de comunicación utilizadas en un proyecto de relaciones públicas deben utilizar las palabras exactas. Los mensajes deben ser testados ante una audiencia reducida para eliminar ambigüedades. Además de la exactitud, la simplicidad de la palabra escogida contribuye a la claridad del lenguaje. ¿Por qué ser pedante cuando podemos ser sencillos? El público suele estar más habituado a oír práctico que utilitario, o donativo que dádiva. Esto no quiere decir que siempre haya una palabra más adecuada que otra. Por ejemplo, hablar de empleados o trabajadores, o de comportamiento o conducta (como lo hacemos en este capítulo) es lo mismo y todo el mundo entenderá a qué nos referimos. Por último, la coherencia es un factor importante para la claridad del lenguaje. Las palabras en un mensaje deben estar conectadas con lógica. Utilizar frases cortas contribuye a la coherencia, lo mismo que las transiciones claras con el uso correcto de conectores. Por consiguiente, la exactitud, la simplicidad y la coherencia son los tres factores principales a la hora de elaborar mensajes claros.

Los mensajes también deben ser los adecuados para cada cliente, público y ocasión. El lenguaje utilizado por una cadena de comida rápida es distinto del empleado en los mensajes de una funeraria. Y el de una funeraria lo es a su vez de los de un banco. Semejantemente, el lenguaje debe ser apropiado para el nivel demográfico del público. Los adolescentes utilizan un lenguaje distinto del de los adultos. La ocasión en la que usar el mensaje también condiciona el nivel y tipo de lenguaje a emplear. Una recepción diplomática organizada en una embajada de Madrid requiere un nivel de lenguaje distinto del que se utiliza en el vestuario de un equipo de fútbol.

3.3.5. Comunicación bidireccional

Hoy el proceso de comunicación ya no se considera unidireccional, en el sentido de un flujo de información entre un emisor y un receptor. Los proyectos

de relaciones públicas actuales incorporan actividades de comunicación bidireccional que permiten la respuesta del público (*feedback*), es decir, permiten la interacción (real y virtual).

Existen una variedad de mecanismos escritos para obtener la respuesta del público, como los buzones de sugerencias de los empleados, los brevísimos cuestionarios para clientes de un restaurante o las cartas al director. No obstante, el medio más eficaz de interacción bidireccional son las actividades de comunicación interpersonal: alocuciones con cuestionario al final, reuniones con grupos pequeños, comunicación cara a cara. A veces es posible dividir al público en grupos pequeños, lo que resulta una excelente oportunidad de comunicación interpersonal. El alto nivel de implicación de emisor y receptor, convierte a la comunicación bidireccional en la más eficaz forma de persuasión.

3.3.6. Líderes de opinión

Uno de los principios de la comunicación eficaz es la identificación de líderes de opinión como receptores de los mensajes. A menudo la comunicación funciona eficazmente de forma directa entre la fuente del mensaje y el receptor. Pero en muchas ocasiones la comunicación es mucho más eficaz si el flujo de comunicación es doble o incluso múltiple. En estos casos, el profesional de las relaciones públicas debe buscar líderes de opinión («personas influyentes») que a su vez se comunicarán con sus seguidores. Un sistema simple para identificar a líderes de opinión es catalogar a los líderes de todos los grupos relevantes de una determinada comunidad o institución, como los diputados o senadores, los líderes espirituales, un columnista del periódico local o el presidente de la asociación de padres de alumnos. Por tanto, el profesional de las relaciones públicas debe tener y mantener una agenda de contacto de todos los líderes importantes de su comunidad que incluya también su posición, su disponibilidad y su influencia sobre otros públicos.

3.3.7. Influencia de los grupos

Las personas solemos pertenecer a uno o varios grupos, formales o informales. Los grupos que mayor influencia ejercen sobre sus miembros se conocen como *grupos de referencia*. Aunque son mucho más numerosos en otras culturas, como la estadounidense, no conviene eludir una breve referencia a los mismos. Sus miembros tienen un gran sentimiento de cohesión y pertenencia; se comunican a menudo y de forma interpersonal, influenciándose unos a otros. En estos

casos, como en el de los medios de comunicación y los líderes de opinión, el profesional de las relaciones públicas deberá tener una agenda de contacto de estos grupos. Se puede llegar a ellos a través de la comunicación interpersonal (discursos o conferencias) u otras tácticas. La aceptación por parte de los líderes de estos grupos del mensaje o postura de nuestro cliente es crucial para la real influencia del grupo a nuestro favor, es decir, para la aceptación por parte de todos los miembros, dada su cohesión y conformidad.

3.3.8. Exposición selectiva

Puesto que los objetivos de relaciones públicas incluyen la modificación de actitudes y conductas, la tentación es siempre la de optar por la tarea más compleja: cambiar las actitudes y comportamientos existentes. Y esto, ¿por qué? El principio de la exposición selectiva explica que la gente aceptará e incluso buscará unos mensajes que apoyen sus creencias. Sin embargo, los investigadores de la comunicación también demostraron que los individuos no evitan necesariamente información incompatible con sus creencias. Más aún, otras investigaciones mostraron que cuando un mensaje persuasivo cae en el ámbito de la aceptación personal, la opinión o la actitud cambiarán en la dirección deseada, pero cuando cae en el ámbito del rechazo, las actitudes no cambiarán. Estos resultados indican claramente al profesional de las relaciones públicas que la tarea más fácil para persuadir es reforzar actitudes o comportamientos existentes.

Simple y llanamente, pues, intentar cambiar actitudes o conductas es difícil y contraproducente, especialmente ante una fuerte resistencia al cambio. Hay que evitar siempre luchar en una batalla perdida. Cuando sean necesarios mensajes controvertidos, los públicos deberían categorizarse siempre en función de su acuerdo o desacuerdo con el mensaje en cuestión. Si se utilizan los términos que coinciden con los de la escala de Likert empleados en las encuestas sobre actitudes, los públicos pueden categorizarse en «positivos» (aquellos que están totalmente de acuerdo con el mensaje); «algo positivos» (aquellos que están bastante de acuerdo con el mensaje); «indecisos»; «algo negativos» (aquellos que están bastante en desacuerdo con el mensaje), y «negativos» (aquellos que están totalmente en desacuerdo con el mensaje).

El principio de la exposición selectiva implica que el profesional primero se dirigirá a los públicos «positivos», luego a los «algo positivos», luego a los «indecisos» y finalmente a los «algo negativos». Los «negativos» deberían descartarse, dada su extrema oposición o desacuerdo con el mensaje del proyecto de relacio-

nes públicas. Quizás con mucho tiempo y dinero podrían moverse hacia el segmento de los «algo negativos» o, como mucho, «indecisos»; pero sin estos recursos es mejor invertir el tiempo en el resto de segmentos.

3.3.9. Participación del público

A menudo se puede conseguir la participación del público, para que contacte y experimente con los productos o servicios del cliente, es decir, se autopersuadan. Los investigadores de la comunicación han mostrado que la autopersuasión es la más eficaz de las técnicas de influencia. Por tanto, el profesional de las relaciones públicas debe, siempre que pueda, encontrar la oportunidad de incluir la participación del público en su proyecto.

En suma, la tercera etapa del proceso de las relaciones públicas consiste en planificar, incluyendo la atención al tema y mensaje, el uso de una acción o evento, el uso de medios no controlados y controlados, y la ejecución del programa siguiendo los principios de la comunicación eficaz.

Reglas para la redacción de la estrategia

1. La estrategia debe describir cómo debe cumplirse un objetivo. El cumplimiento de un objetivo puede requerir más de una estrategia.
2. Una estrategia puede incluir una explicación sobre la utilización de las técnicas de comunicación persuasivas basadas en los resultados obtenidos en la fase de investigación; aunque estos resultados no deben incluirse a menos que deban aplicarse específicamente a la situación.
3. La estrategia debe incluir una explicación del tema y los mensajes.
4. La estrategia es la parte del proyecto en el que hay que demostrar la creatividad: presentar ideas en las que no han pensado quienes han de darle el visto bueno final.
5. Los detalles de la estrategia se presentan como acciones, eventos o tácticas.
6. La redacción de la estrategia es el momento más adecuado para educar a los directivos que han de aprobar el proyecto y que no son del ámbito de las relaciones públicas. Por ello, el recurso a frases del tipo «la experiencia en la profesión ha mostrado que...» suele ser eficaz, quedando claro que no se trata de nuestra experiencia personal, excepto en el supuesto que sea totalmente apropiada para la situación.

EJEMPLO

Estrategia incorrecta: Invitar a los padres de los alumnos a una reunión informativa.

Motivos: No hay nada estratégico en la formulación de esta estrategia. No existen detalles suficientes para saber si esta estrategia cumplirá con su objetivo. Tampoco se observa ningún intento por utilizar esta oportunidad para describir qué temas, mensajes, acciones y técnicas se llevarán a cabo para desarrollar esta estrategia.

Estrategia correcta: Contactar con los padres de los alumnos y darles razones convincentes de por qué es importante para ellos asistir a la reunión informativa del día X. Reclutar a padres voluntarios para que hagan ellos las llamadas telefónicas para que los mensajes sean más creíbles. Que los padres que hagan las llamadas tomen nota de las reacciones de los interlocutores y que confirmen su asistencia a la reunión, para así saber el número probable de asistentes. Los padres que llaman deben recalcar que «No se han detectado casos de [problema de salud pública] en nuestro centro y el objetivo de la reunión es informar a los padres de cómo proteger a sus hijos ante la posibilidad de que se detecte».

4. Evaluación y control

Cuando hablamos de evaluación nos referimos al proceso continuado de control y, cuando sea adecuado, de valoración final de los objetivos fijados en el proyecto de relaciones públicas. Suele ser una imprudencia esperar hasta la ejecución total del proyecto para empezar el proceso evaluativo. Lo correcto es realizar periódicamente evaluaciones para, en su caso, ajustar la ejecución del proyecto en función de los resultados obtenidos en estas evaluaciones.

4.1. Evaluación de los objetivos cognitivos

La evaluación de los objetivos cognitivos incluye tres dimensiones: la exposición, la comprensión y la retención del mensaje.

La *exposición del mensaje* se determina mayoritariamente por la cobertura informativa a través de los recortes de prensa. También puede ser evaluada a través de las mediciones de audiencias de programas de televisión, radio o Internet. Las cifras de asistencia a un evento o reunión también constituyen un índice de la exposición del mensaje. Hoy en día, algunas consultoras de relaciones públicas han creado programas informáticos destinados a controlar su efectividad en la transmisión de sus mensajes a los públicos.

La *comprensión del mensaje*, o al menos el potencial para comprenderlo, viene mayormente determinado por fórmulas de legibilidad de los mensajes usados en proyectos de relaciones públicas. Los más utilizados son las fórmulas de Flesh, el índice Gunning Fog, la fórmula Dale-Chall, la fórmula Fry y la fórmula Farr-Jenkins-Patterson. Todas estas fórmulas se basan en la dificultad de las palabras y la longitud de las frases. Sin embargo, la comprensión real de un mensaje debe ser medida a través de encuestas.

La *retención del mensaje* se comprueba normalmente formulando preguntas diseñadas para comprobar el conocimiento del público objetivo sobre el mensaje del cliente. Aunque la retención puede medirse mediante métodos de investigación no cuantitativos, las preguntas sobre retención forman parte de encuestas por muestreo.

Así pues, la clave para determinar la efectividad de los objetivos cognitivos radica en el análisis de la exposición, la comprensión y la retención del mensaje. Cuanto más se utilicen estas mediciones, tanto más exacta seguramente será la evaluación de efectividad.

4.2. Evaluación de los objetivos afectivos

Existen diversos métodos de investigación (mayoritariamente basados en encuestas) para medir los objetivos afectivos, aunque las técnicas más frecuentes sean los cuestionarios de respuestas con la escala de Likert y los diferenciales semánticos. Ambas miden la intensidad y dirección de las actitudes, por lo que son útiles para analizar si se han formado nuevas actitudes o si se han reforzado o han cambiado las existentes. Estas medidas requieren realizar pretests y postests a los públicos objetivo para determinar el grado de influencia sobre las actitudes atribuible al proyecto de relaciones públicas. La investigación sobre las actitudes suele contratarse a profesionales en el tema.

4.3. Evaluación de los objetivos conativos

Los objetivos conativos pueden evaluarse de dos maneras. En primer lugar, puede preguntarse a los públicos objetivo sobre su comportamiento desde su exposición al proyecto de relaciones públicas. Como ocurre con la medición de las actitudes, analizar la conducta de los públicos requiera testar antes y después de la exposición al proyecto. Sin embargo, las preguntas serán distintas a las utilizadas para medir actitudes, siendo las más comunes las preguntas cerradas y de elección múltiple.

En segundo lugar, otra forma de analizar el comportamiento es simplemente observando la conducta de los públicos objetivo. En algunos casos, pueden incluso contabilizarse, como la asistencia a un evento, el número de llamadas recibidas, visitas a sitios web o correos electrónicos recibidos. Y en muchas ocasiones,

los públicos pueden ser lo suficientemente pequeños como para observarlos antes, durante y después de su exposición al proyecto de relaciones públicas.

Los métodos cualitativos de investigación pueden suministrar información útil tanto para preguntar a los públicos sobre sus comportamientos como para observar dichos comportamientos. Con todo, para obtener las evaluaciones más fiables de los tres tipos de impacto, deberá contarse con los servicios de los profesionales de la investigación social.

4.4. Evaluación de los objetivos de producción

Además de evaluar los objetivos de impacto, el profesional de las relaciones públicas debe analizar la efectividad de los objetivos de producción, que incluye la distribución de medios no controlados y controlados. Esta efectividad puede ser evaluada llevando un registro del número de comunicados de prensa enviados a los medios de comunicación, del número de contactos realizados con periodistas, del número de parlamentos realizados con los públicos objetivo, del número de publicaciones enviadas a cada público, o del número de reuniones mantenidas con los miembros de los públicos objetivo. En el terreno de los objetivos de producción, los profesionales cumplen sus fines distribuyendo el número adecuado de medios en función de su plan original. Aunque sean objetivos fácilmente alcanzables, debemos reiterar que tienen poco que ver con las metas prioritarias del proyecto de relaciones públicas, es decir, con el impacto sobre el público.

La evaluación de los dos tipos de objetivos (de impacto y de producción) constituye la dimensión permanente del proceso de las relaciones públicas. Sin embargo, el proceso no se completará con la evaluación de los objetivos. Los datos de la evaluación se reciclan como parte de un procedimiento continuo. Son de utilidad para ajustar las relaciones permanentes con diversos públicos, y pueden ayudarnos a la hora de planificar un nuevo proyecto de relaciones públicas a corto plazo con los mismos públicos o similares.

Reglas para la redacción de la evaluación

1. La regla fundamental es que en todo proyecto de relaciones públicas debe haber una sección o epígrafe (o capítulo si se estructura así) titulada Evaluación que esté en consonancia con los objetivos del proyecto, las estrategias, las acciones y técnicas y el seguimiento de su evolución. Esta parte debe ofrecer una valoración a largo plazo de los resultados.
2. El epígrafe debe empezar diciendo:

La evaluación de este proyecto nos viene proporcionada por dos vías: (1) el control de la evolución a corto plazo: un informe semanal para cada objetivo nos indica cómo se hace el seguimiento del progreso de cada uno de los objetivos hacia su cumplimiento; y (2) la valoración a largo plazo de los resultados, que explica cómo los resultados esperados para cada objetivo van a ser valorados o medidos.

El control de la evolución se muestra en el proyecto para cada objetivo. La valoración o medición de los resultados se describe en esta sección [epígrafe o capítulo] mediante una nueva formulación de cada objetivo.

3. Reformular cada objetivo y seguirlo con una entrada que se titulará Valoración y explicar como el resultado perseguido del objetivo va a ser valorado o medido. Por ejemplo:

Valoración

El éxito en el cumplimiento de este objetivo estará determinado, informalmente, por el feedback que los supervisores recibirán de los empleados que indique la comprensión y apoyo de los empleados en un cambio en los procesos de producción.

4. El epígrafe o sección destinada a la evaluación debe cerrarse con la siguiente manifestación:

Consiguiendo los resultados esperados para cada uno de los objetivos del proyecto, cumpliremos la meta: [escribir la meta].

RESUMEN
El proceso de las relaciones públicas
<p>1. Investigación:</p> <p>A) Cliente/organización: antecedentes sobre el cliente u organización: su personal, estado financiero, reputación, prácticas de relaciones públicas pasadas y presentes, fortalezas y debilidades de relaciones públicas, oportunidades.</p> <p>B) Oportunidad/problema: proyecto proactivo o reactivo de relaciones públicas; proyecto de corto o largo alcance.</p> <p>C) Públicos: identificación de los grupos clave a los que dirigir la comunicación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Datos que busca la investigación: nivel de información de cada público objetivo sobre nuestro cliente/organización; imagen y otras actitudes relevantes sobre nuestro cliente/organización y sus productos o servicios; comportamientos de los públicos relevantes para nuestro cliente/organización; investigación demográfica, de los hábitos mediáticos y de los niveles de uso de los medios de comunicación de cada público objetivo. 2. Procesos de investigación: cualitativos y cuantitativos.
<p>2. Objetivos:</p> <p>A) Objetivos de impacto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos cognitivos: exposición, comprensión y retención del mensaje. 2. Objetivos afectivos: formación de nuevas actitudes, refuerzo de las existentes, cambio de las existentes. 3. Objetivos conativos: creación de nuevos comportamientos, refuerzo del existente, cambio del existente. <p>B) Objetivos de producción: distribución o ejecución de medios no controlado y controlados.</p>

3. Estrategia: planificación y ejecución de:

- A) Tema (si procede) y mensaje.
- B) Acciones y eventos.
- C) Tácticas no controladas: comunicados de prensa, reportajes, fotos; tácticas controladas: impresos, audiovisuales, comunicación interpersonal, publicidad de relaciones públicas.
- D) Comunicación eficaz usando los principios de: credibilidad de la fuente, información de interés, comunicación verbal y no verbal eficaz, comunicación bidireccional, líderes de opinión, influencia de los grupos, exposición selectiva y participación del público.

4. Evaluación y control: control permanente y valoración final de:

- A. Objetivos de impacto.
 - 1. Objetivos cognitivos: medidos a través de cobertura mediática, encuestas.
 - 2. Objetivos afectivos: medidos a través de encuestas de actitudes.
 - 3. Objetivos conativos: medidos a través de encuestas y observación de comportamientos.
- B) Objetivos de producción: medidos cuantitativamente contando simplemente la producción real.

