

JORDI XIFRA

MANUAL DE RELACIONES  
PÚBLICAS  
E INSTITUCIONALES

SEGUNDA EDICIÓN REVISADA Y AMPLIADA



Diseño de cubierta:  
J. M. Domínguez y J. Sánchez Cuenca

1.ª edición, 2011  
2.ª edición, 2014

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la Ley, que establece penas de prisión y/o multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeren, plagiaren, distribuyeren o comunicaren públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, o su transformación, interpretación o ejecución artística fijada en cualquier tipo de soporte o comunicada a través de cualquier medio, sin la preceptiva autorización.

© JORDI XIFRA, 2014  
© EDITORIAL TECNOS (GRUPO ANAYA, S.A.), 2014  
Juan Ignacio Luca de Tena, 15 - 28027 Madrid  
ISBN: 978-84-309-6247-1  
Depósito Legal: M.-17056-2014

---

*Printed in Spain*

SEGUNDA PARTE

EL PROCESO  
DE LAS RELACIONES PÚBLICAS



## CAPÍTULO III

### INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO

La investigación consiste en, como su nombre indica, investigar tres aspectos del proceso general de las relaciones públicas:

- a) El cliente o la organización para el cual se elabora el proyecto.
- b) La oportunidad o el problema que explica el proyecto en ese momento.
- c) Todos los públicos objetivo a los cuales se dirigen los mensajes del proyecto de relaciones públicas.

#### 1. INVESTIGACIÓN DEL CLIENTE

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. Tanto si se trata de un cliente externo como de una organización en la cual el profesional está integrado, su historial (situación financiera, reputación, proyectos de relaciones públicas pasadas y presentes, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de relaciones públicas) constituye el 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.

En un proyecto de relaciones públicas internas, por ejemplo, la investigación del cliente se centra en la *información* sobre el personal de la organización. Las siguientes preguntas pueden servir de guía para la investigación inicial en la preparación de un proyecto de relaciones con los empleados:

- ¿Cuál es el tamaño y la naturaleza de la plantilla de personal?
- ¿Qué reputación tiene la organización ante su plantilla?
- ¿Cuán satisfechos están los trabajadores?
- ¿Qué comunicación con los empleados utiliza normalmente la organización?
- ¿Se utiliza alguna técnica de comunicación en especial?
- ¿Cuán creíble y eficaz es la comunicación interna de la organización?

— ¿Ha desarrollado la organización con anterioridad algún proyecto de relaciones internas?

— En caso afirmativo, ¿con qué resultados?

— ¿Cuáles son las fortalezas, amenazas y oportunidades de la organización respecto de su plantilla?

En cambio, en un proyecto de relaciones públicas interculturales, es decir, con públicos de distinta etnia y raza de la del cliente, la investigación del cliente debe centrarse en el rol y reputación del cliente con las minorías étnicas. En este caso, las preguntas que pueden servir de guía para la investigación inicial en la preparación de un proyecto serían:

— ¿Cuán creíble es nuestro cliente u organización para estos públicos?

— ¿Han habido problemas significativos con estos públicos en el pasado?

— ¿Cuáles han sido las prácticas comunicativas pasadas y presentes con estos públicos?

— ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de nuestro cliente respecto de estos públicos?

— ¿Qué oportunidades existen para mejorar las relaciones de nuestro cliente con estos públicos?

En el ámbito de las relaciones institucionales debe obtenerse información sobre el historial del cliente u organización, incluyendo su personal, su situación financiera y su reputación, especialmente ante los decisores públicos. El profesional deberá prestar mucha atención a las relaciones pasadas y presentes del cliente con los poderes públicos junto con los puntos fuertes o puntos débiles del cliente en estas áreas. Por último, el profesional deberá catalogar las oportunidades para una comunicación positiva entre el cliente y los poderes públicos.

## 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 período 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 pueden 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.

Aun 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 de largo alcance y recorrido. La organización no puede permitirse bajar la guardia en el mantenimiento de buenas relaciones con sus públicos. Los proyectos 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.

En los proyectos de relaciones institucionales, la gestión de conflictos potenciales nos puede permitir valorar más fácilmente la oportunidad o problema del cliente. Como analizaremos en la capítulo XI, la gestión de conflictos potenciales consiste en listar y priorizar todos los temas y cuestiones de interés para el cliente para luego determinar opciones y estrategias para afrontarlos. Este proceso incluye valorar los riesgos políticos y hacer el seguimiento y control de evoluciones sociales y políticas que puedan afectar al cliente a nivel tanto local como nacional e internacional. Un examen de cada una de esas áreas una vez priorizadas es una vía útil para dirigir el proyecto de relaciones institucionales del cliente.

En otro ámbito de las relaciones públicas, el de las relaciones públicas financieras, se trata de analizar la necesidad de implantar un proyecto de esta naturaleza. Muchas corporaciones implantan proyectos duraderos de relaciones con los inversores que pueden articularse mediante campañas regulares de relaciones con la prensa financiera, la realización de la memoria anual para los accionistas, la organización de la asamblea anual y diferentes tipos de reuniones y eventos dirigidos a los ac-

cionistas. Los proyectos reactivos se implantan cuando aparecen problemas con un determinado público.

En el caso de las relaciones públicas interculturales, la investigación de la oportunidad o problema debe de responder a las siguientes preguntas:

- ¿Necesitamos un proyecto proactivo de relaciones públicas interculturales?
- ¿O, por el contrario, existen problemas significativos que requieran un proyecto reactivo?
- ¿Por qué debería comunicarse nuestro cliente con estos públicos?

¿Cómo debe redactarse una oportunidad y un problema en el proyecto de relaciones públicas? *Las reglas para la redacción de un problema u oportunidad* son las siguientes:

a) Denominaremos nuestra explicación del problema u oportunidad así, tal como suena, «Problema» u «Oportunidad», sin utilizar la palabra *declaración, descripción* o similares.

b) Redactaremos la descripción en un estilo informal, resumiendo el análisis de la situación.

c) Iniciaremos la descripción identificando la naturaleza de la situación. Por ejemplo: «Hay un problema...», «Tenemos la oportunidad...».

d) 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.

e) La descripción debe suministrar un argumento inexcusable para la acción de relaciones públicas, pero nos abstendremos de sugerir soluciones o líneas de actuación.

f) La declaración del problema u oportunidad debe ser completa y exacta, pero no debe incluir juicios de valor ni opiniones.

### 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 consiste en identificar a qué grupos dirigiremos 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.

#### 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. Son los públicos estratégicos —más conocidos como «*stakeholders*»—. 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 (estratégicos) 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 eficazmente a los públicos, 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. Asimismo, el auge de las redes sociales ha generado nuevos públicos, como pueden ser los miembros de Pinterest, LinkedIn, Flickr, Delicious, Slideshare, Issuu, Foursquare o Instagram (conocidos como *instagramers*), además de las redes más generalistas, como Facebook o Twitter.

Ahora bien, esta segmentación no quiere decir que los grupos segmentados sean reducidos en cuanto al número de sus miembros. Dependerá de cada caso. Por ejemplo, después de la secesión y anexión de Crimea a Rusia, en marzo de 2014, Google marcó Crimea como parte de Rusia en la versión rusa de Google Maps (con línea continua). En cambio en la versión ucraniana, no aparece dicha frontera; pero en la versión para el resto del mundo, la línea que separa a Crimea de Rusia es discontinua, tratándose de un signo informativo, más que de un signo indicativo de una frontera política. Por consiguiente, cada organización, cada promotor de un proyecto de relaciones públicas debe identificar a sus públicos en función de sus idiosincrasias particulares. La tabla 4 ofrece el ejemplo de los públicos de una universidad.

TABLA 4  
*Los públicos de una universidad*

<p><b>Estructura directiva</b> 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</p>	<p><b>Entorno socio-cultural</b> Partidos políticos Asociaciones culturales Asociaciones cívico-sociales</p> <p><b>Medios de comunicación</b> Periodistas especialistas universidades (local, autonómico) Periodistas especialistas universidades (nacional) Directores de medios locales y autonómicos Periodistas ciencia y tecnología Prensa sectorial</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>Personal docente e investigador</b> Directores de departamento Coordinadores de estudio Profesorado vinculado permanentemente Profesorado vinculado temporalmente</p> <p><b>Estudiantes</b> Estudiantes de grado Estudiantes de postgrado Estudiantes de doctorado Asociaciones de estudiantes Estudiantes de formación no reglada Comunidades de estudiantes en redes sociales</p> <p><b>Personal de administración y servicios</b> Jefes de servicio Personal técnico Personal de contacto Resto del personal</p> <p><b>Líderes de opinión</b> Ámbito educativo y universitario Ámbito empresarial y económico Ámbito político, cultural y social Redes sociales</p> <p><b>Patrocinadores</b> Patrocinadores estratégicos Acciones coyunturales Entidades colaboradoras</p>	<p><b>Entorno global</b> 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</p> <p><b>Entorno educativo</b> 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 Organizaciones de evaluación de la calidad de la investigación</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Los proyectos de relaciones institucionales van dirigidos principalmente a los poderes públicos y los públicos aliados del cliente (por ejemplo, otras organizaciones, asociaciones, medios de comunicación interesados en llegar a los poderes públicos y miembros de la comunidad). Los poderes públicos incluyen los de ámbito local, autonómico y nacional (se excluye, por razones obvias, el poder judicial).

TABLA 5  
*Los principales públicos de las relaciones institucionales*

Poderes públicos	Nacional	Poder legislativo	Diputados, ayudantes y personal a su servicio Senadores, ayudantes y personal a su servicio	
		Poder ejecutivo	Presidencia del gobierno Ministros y personal de los ministerios Secretarías de Estado, Direcciones generales y otros órganos y entes	
	Autonómico	Poder legislativo	Diputados, ayudantes y personal a su servicio	
		Poder ejecutivo	Presidencia de la Comunidad Autónoma Consejeros y personal de las consejerías Direcciones generales y otros órganos y entes administrativos	
	Local	Diputaciones provinciales Ayuntamientos		
	Públicos aliados	Aliados naturales		
Miembros de partidos políticos				
Medios de comunicación social		Generalistas		
		Especializados	Sectoriales Publicaciones de organizaciones aliadas	

### 3.2. SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN

Una vez identificados y segmentados, ya se pueden seleccionar y priorizar 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, también, 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 (demográficamente, psicográficamente, etc.)?
- ¿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?

### 3.3. DATOS

Una vez seleccionados y priorizados los públicos objetivo, el siguiente paso es 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, la marca, 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.

En el ejercicio de las relaciones institucionales en países con sistemas políticos con una rígida disciplina de partido, como España, la información necesaria para conocer a los miembros del poder legislativo se ciñe en conocer a fondo las intenciones del partido político al que pertenecen en los temas que afectan al cliente. Las decisiones que tomen las sectoriales de los partidos y que se publiquen en materiales propios, el programa electoral y, muy especialmente, cualquier tipo de documento (sea en el formato que sea) publicado por sus *think tanks*, son fuentes de información cruciales.

## 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.

### 4.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

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

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 suministrar nos 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 sernos 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 Google, deben añadirse servicios especializados de búsqueda: por ejemplo, buscadores en medios sociales como Socialmention e Icerocket son gratuitos y conviven junto con otros de pago.

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 seis y doce) 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 pesar de que estas 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.

#### 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, teléfono o personales.

La *entrevista postal o por correo postal* 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 cuestionario postal de una empresa privada dirigido al gran público suele conseguir una tasa de respuesta de entre el 1 y el 2 por 100. Si el cuestionario trata de temas de interés público, la tasa puede situarse entre el 5 y el 20 por 100. 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 100.

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. Aun así, sus ventajas son diversas:

a) 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.

b) Una llamada telefónica es personal: constituye una comunicación eficaz, mucho más barata que la entrevista personal.

c) 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.

d) Con un entrevistador profesional, la tasa de respuesta puede oscilar entre un 80 y un 90 por 100.

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. Sus ven-

tajas 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 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. 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 también muy utilizada 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.

#### 4.3. EL DAFO COMO INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

En algunos casos, los resultados de la investigación acaban por trasladarse a una parrilla DAFO, donde se exponen de manera sucinta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en términos comunicativos.

En efecto, el nombre lo adquiere del acrónimo resultante de las siguientes iniciales:

a) *Debilidades*, también llamadas «puntos débiles»: son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de relaciones públicas de la organización, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

b) *Amenazas*: se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

c) *Fortalezas*, también llamadas «puntos fuertes»: son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

d) *Oportunidades*: es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la organización, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

TABLA 6

*Ejemplo de DAFO de una empresa del sector alimentario con diferentes marcas de productos (un ejemplo por elemento)*

Fortalezas	Oportunidades
Identidad con mucha presencia, beneficiando a las ventas, dada su logística, producción y presencia en todas las tiendas. ..... ..... ..... .....	Imagen de empresa comprometida y cumplidora con la nueva regulación, debido a la promulgación de una normativa sobre salud alimentaria (públicos afectados: poderes públicos, consumidores, expertos). ..... ..... ..... .....



Debilidades	Amenazas
No respeta el medio ambiente, pues usa envases de plástico. ..... ..... ..... .....	Diferente estilo de comunicación para cada una de sus marcas, debido al desconocimiento de algunas y a la asociación de la empresa solo con una línea de productos. ..... ..... ..... .....

Sin embargo, esta es la descripción general de los elementos de un DAFO, pues conviene recordar que es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada en el ámbito de la gestión de las organizaciones, por lo que su aplicación a un proyecto de relaciones públicas debe tener en cuenta los siguientes matices:

*a)* La matriz debe incluir en las dos celdas de las filas y columnas superiores las fortalezas y las amenazas. La traducción al español del acrónimo inglés SWAT como DAFO ha generado que las matrices se elaboren de manera que lo que primero lee el cliente sean las debilidades (D) y las amenazas (A) en lugar de las fortalezas (F) y las oportunidades (O) que quedan relegadas a las celdas inferiores de la matriz. Tengamos en cuenta que el cliente suele preferir leer primero aquellos aspectos y elementos positivos, pues los negativos, además de no gustar a nadie, suele conocerlos a ciencia cierta (aunque no lo reconozca).

*b)* En relaciones públicas, todo lo que hace referencia a la identidad de la empresa o cliente debe incluirse en fortalezas o debilidades, mientras que lo que hace referencia a su imagen pública o reputación (que se generan en el entorno, es decir, en la mente de los públicos, incluidos los internos) debe formar parte de las oportunidades o amenazas.

*c)* Cualquiera de los cuatro elementos de un DAFO debe presentarse a través de las razones por las cuales consideramos que un determinado factor es una fortaleza o una debilidad. Por ejemplo, es evidente que la crisis económica puede ser considerada para una misma organización como una amenaza y una oportunidad, pero no puede aparecer así, sin más, en dos celdas de significados opuestos, pues es una incoherencia formal. Por consiguiente, a la hora de redactar el DAFO, hay que empezar por las consecuencias del elemento detonante que hacen que sea una oportunidad o una amenaza (lo mismo para las fortalezas y las debilidades), para luego indicar este elemento detonante (en nuestro ejemplo, la crisis económica) como causa de ello.

*d)* Asimismo, es importante indicar a qué públicos afectan las oportunidades y las amenazas. Es más, las oportunidades de un DAFO de un proyecto de relaciones públicas deberían contemplar el conjunto de objetivos que hay que fijar con diferentes públicos.

*e)* Priorizar es una de las actividades comunes de los planificadores de proyectos de relaciones públicas. Lo hemos visto con la investigación de los públicos. Por ello, el número de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas no debería superar cinco o seis por elemento.

Conviene puntualizar, respecto de las fortalezas, que hay que distinguir entre las comunes, las distintivas y las de imitación de las fortalezas distintivas. Una fortaleza es común cuando se localiza en un gran número de organizaciones competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de organizaciones competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia, como ocurre muy a menudo, en el ámbito de las relaciones institucionales, con las estrategias de lobbismo, como analizaremos en la última parte de este libro.

Las fortalezas distintivas se localizan solo en un reducido número de organizaciones competidoras. Las organizaciones que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su sector. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras organizaciones no pueden copiar, y cuando su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las organizaciones competidoras.

Por último, las fortalezas de imitación de las fortalezas distintivas constituyen la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra organización y de convertirla en una estrategia que genere utilidad empresarial.

## CAPÍTULO IV

### 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 finalidades) de estos proyectos. Las metas son más amplias y abstractas. En cambio, los objetivos, derivados de las metas, son específicos, claros, redactables, aceptables, medibles, alterables, realistas, creíbles, temporalizables y presupuestables; de tal manera que la consecución de un objetivo contribuye a alcanzar una meta.

#### 1. METAS

Una vez realizada la investigación y el diagnóstico, el profesional de las relaciones públicas debe proceder a definir y redactar la meta o metas del proyecto.

##### 1.1. DEFINICIÓN Y EJEMPLOS

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. En términos redaccionales, 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:

- X será reconocido a nivel nacional por su experiencia en nanotecnología.
- Los clientes confiarán en X por su experiencia técnica y soluciones creativas.
- X se fusionará con Z y la nueva organización se otorgará una nueva misión.
- X se trasladará con la mínima confusión posible.
- X expandirá su actividad con el apoyo de las Administraciones local y nacional.
- Los miembros de X aparecerán en los programas de televisión nacionales.
- X tendrá la mejor web informativa sobre Y.

— Los ciclistas de todo el mundo considerarán la provincia de Gerona como el mejor lugar del mundo para entrenarse.

— En el proceso de adquisición de X por Y, los empleados apoyarán plenamente la fusión.

— El club deportivo X aumentará el número de socios en un 10 por 100 anual (*ejemplo de meta fácilmente evaluable de forma directa*).

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 con 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).

## 1.2. PAUTAS PARA LA REDACCIÓN DE METAS

A la hora de redactar una meta de relaciones públicas, deberemos atenernos a las siguientes reglas:

- a) Centraremos la meta en un solo propósito.
- b) Describiremos la meta con una sola frase y evitaremos la tentación de explicar lo que debería hacerse para alcanzarla.
- c) Describiremos la condición última deseada como si se hubiera cumplido. Por ejemplo: «El centro médico atenderá a cincuenta pacientes más».
- d) 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.
- e) No confundiremos un objetivo con una meta. Así, no es correcta la siguiente meta: «XYZ obtendrá 1,5 millones de euros para ampliar el hospital», ya que se trata de un objetivo que describe lo que debe hacerse para alcanzar la meta final: «atenderá a cincuenta pacientes más en el hospital». La meta debe evidenciar que los objetivos del proyecto se han cumplido eficazmente.

## 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 un objetivo podría alcanzarse.

### 2.1. CARACTERÍSTICAS

Todo objetivo de una campaña de relaciones públicas debe poseer las siguientes características para poder ser evaluado y calibrar la eficacia de la campaña.

#### 2.1.1. Claridad

*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 («informar 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.

#### 2.1.2. Redacción

*Los objetivos deben redactarse.* 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. En definitiva, 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. Si no lo están, no servirán.

#### 2.1.3. Aceptabilidad

*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.

#### 2.1.4. *Medición y alterabilidad*

*Los objetivos deben ser medibles y alterables.* Es evidente que cualquier objetivo es alterable por el hecho de estar conectado a una meta de relaciones públicas que a su vez es complementaria de las metas de otras funciones organizativas. Pero para que un objetivo sea una verdadera orientación del proyecto 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 100, de cinco millones de euros a seis millones».

Cuando se trabaja con porcentajes es fundamental ser claro en la expresión escrita y/u oral. 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 100, y no confundir los puntos porcentuales con el porcentaje propiamente dicho y anunciar un decremento del 35 al 28 por 100 (un 7 por 100: el 20 por 100 de 35). Análogamente, el incremento de un 20 por 100 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 100 de la población, el incremento del 20 por 100 supone 10 personas (el 20 por 100 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.

#### 2.1.5. *Realismo*

*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 desprecian 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.

#### 2.1.6. *Credibilidad*

*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 5 por 100 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 directivos, que verán como 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, por ejemplo, los recursos humanos en programas de comunicación interna.

#### 2.1.7. Programación

*Los objetivos deben ser temporalizados* y, por consiguiente, *programarse*, 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.

#### 2.1.8. Los objetivos y el presupuesto del proyecto

*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 (y más en tiempos de crisis).

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:

a) 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 estrategia.

b) 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. TIPOLOGÍA

Los objetivos de los proyectos de relaciones públicas son de dos tipos: los *objetivos de impacto* y los *objetivos de producción*. Su jerarquía se estructura como sigue:

*Objetivos de impacto:*

- a) Objetivos cognitivos:
  - Exposición del mensaje.
  - Comprensión del mensaje.
  - Retención del mensaje.
- b) Objetivos afectivos:
  - Creación de actitud.
  - Refuerzo de actitud.
  - Cambio de actitud.
- c) Objetivos conativos:
  - Creación de comportamiento.
  - Refuerzo de comportamiento.
  - Cambio de comportamiento.

*Objetivos de producción:*

- Distribución de medios no controlados.
- Distribución o ejecución de medios controlados.

*Cognitivo* significa pensamiento: el público es consciente del mensaje. *Afectivo* significa evaluación o actitud: el público evalúa favorablemente el mensaje. *Conativo* significa actuación o conducta: el público actúa o se comporta de la manera que la organización, marca o cliente quieren que lo haga.

A lo largo de las siguientes páginas nos ocupamos de cada una de estas tipologías.



## 2.3. ELEMENTOS

Un *objetivo de impacto* nos dice *qué debemos hacer, con quién y por qué esta acción es necesaria* para lograr la meta del proyecto.

El primer elemento —qué debemos hacer— 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.*

TABLA 7  
*Ejemplo de objetivo*

Acción	Ofrecer información completa
Público	Periodistas de la prensa económica
Propósito	Para que los periodistas de la prensa económica puedan redactar artículos basados en hechos y datos exactos
OBJETIVO	Ofrecer información completa a los periodistas de la prensa económica (en los próximos dos días) 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.

TABLA 8  
*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.

TABLA 9  
*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 (en el próximo mes y medio)
OBJETIVO (integra los elementos anteriores)	Informar a los empleados (en el próximo mes y medio) 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?

#### 2.4. PAUTAS PARA LA REDACCIÓN DE OBJETIVOS

A la hora de redactar un objetivo de relaciones públicas, deberemos atenernos a las siguientes reglas:

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

Parte I: indica qué 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.

- b) Un objetivo debe ser medible: debe incluir un resultado deseado que pueda ser medido.
- c) Un objetivo debe ser alcanzable, realista: debe aspirar a un resultado que sea posible obtener con el menor coste económico (presupuestable).
- d) 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.
- e) 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.

### 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.

#### 3.1. OBJETIVOS COGNITIVOS

Los objetivos cognitivos incluyen la exposición al mensaje, la comprensión del mensaje 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 100) 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 100 durante la campaña de seguridad en el trabajo de tres meses de duración).
- Incrementar el conocimiento de las actividades y ámbito de actuación del cliente entre los diputados autonómicos (en un 50 por 100 durante este año) para que puedan actuar con más conocimiento de causa en momentos estratégicos (*objetivo cognitivo de relaciones institucionales*).

#### 3.2. OBJETIVOS AFECTIVOS

Los objetivos afectivos pretenden modificar los sentimientos de un público hacia el cliente, marca 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 o marca de reciente creación. En este caso, la labor del profesional de las relaciones públicas es la creación de actitudes favorables hacia la organización o marca. Dos ejemplos de estos objetivos son:

— Crear actitudes públicas favorables hacia una nueva tienda de un centro comercial (entre el 25 por 100 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 100 de los trabajadores durante el presente año fiscal).

— Crear actitudes favorables hacia las nuevas iniciativas del cliente entre los altos funcionarios del Ministerio de Sanidad (en un 30 por 100 antes del 28 de febrero) para que sean apoyadas (*objetivo afectivo de relaciones institucionales*).

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 establecer un cementerio nuclear en el término municipal). 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, realzar o intensificar actitudes existentes. Un público dado puede tener actitudes moderadamente favorables, pero débiles, hacia una organización o marca. 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 100 de sus antiguos donantes durante los meses de septiembre y octubre).

— Incrementar las actitudes favorables hacia las futuras iniciativas del cliente entre los altos funcionarios del Ministerio de Sanidad (en un 30 por 100 antes del 28 de febrero) para que sean apoyadas (*objetivo afectivo de relaciones institucionales*).

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 período de dos años) las actitudes negativas y nocivas ahora expresadas hacia un fabricante de un producto defectuoso (entre el 20 por 100 de los consumidores pasados y actuales del fabricante).

— Cambiar la actitud favorable existente hacia un proyecto de ley (entre el 20 por 100 de los parlamentarios del Grupo Mixto del Congreso de los Diputados, antes de que se vote la ley) (*objetivo afectivo de relaciones institucionales*).

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

### 3.3. OBJETIVOS CONATIVOS

Los objetivos conativos implican la modificación del comportamiento de un público hacia el cliente, la organización o la marca. 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 100 de los empleados antes del 31 de marzo).
- Persuadir (al 60 por 100 de) hombres mayores de cincuenta 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 100) entre niños del sistema educativo de nuestra provincia (durante el actual curso académico).
- Influenciar el voto favorable a un proyecto de ley (a todos los miembros del Partido X durante la presente legislatura) para que sea aprobado (*objetivo conativo de relaciones institucionales*).

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

- Fomentar un mayor (30 por 100 más) uso del cinturón de seguridad en los automóviles (este año).
- Estimular una mayor (50 por 100 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 100) en los parques de la ciudad (en un período de nueve meses).
- Disuadir de fumar (en un 80 por 100) en el ala este del restaurante (durante los próximos tres meses).

### 3.4. EL EFECTO DOMINÓ Y LOS OBJETIVOS DE IMPACTO

Como se habrá observado, el propósito de un objetivo cognitivo puede constituir la acción del objetivo afectivo, y el propósito de este último la acción del objetivo conativo. En el ejemplo anterior, el propósito era «para que puedan redactar artículos basados en hechos y datos exactos». El hecho de redactar es un comportamiento y podría ser, aunque redactado de forma más ortodoxa, el objetivo conativo del proyecto. De hecho, suele ser un objetivo conativo principal —la meta, diríamos— de todos los proyectos de relaciones con la prensa, al tiempo que es el propósito del objetivo cognitivo.

En cambio, en el ejemplo de la tabla 9, esto es, «Informar a los empleados sobre la fusión de la compañía [...] para que acepten la consiguiente regulación de empleo», el propósito de este objetivo cognitivo es la acción de un objetivo afectivo.

Los proyectos de relaciones públicas deben presentarse al cliente o los superiores en forma de documento claro y legible, además de sucinto. Esto obliga a presentar un número limitado de objetivos (cinco o seis, a lo sumo), siendo la consecuencia habitual y lógica que la mayoría sean conativos. Volviendo al ejemplo de un proyecto de relaciones con los medios informativos, las acciones de los objetivos dirigidos a los periodistas podrían ser: «informar a la prensa [...]» (cognitivo), «crear actitudes favorables [...]» (afectivo) y «estimular la cobertura informativa [...]» o «fomentar la asistencia a la conferencia de prensa [...]» (sendos, conativos). A la vista está que no tiene sentido incluir los tres objetivos en el proyecto redactado y presentado al cliente u organización. Así, es obvio que el objetivo afectivo desaparecerá, pues ya queda incluido en los conativos, lo mismo que el cognitivo, aunque este último puede ser útil para determinar qué objetivos de impacto (acciones) deberemos llevar a cabo para lograr que se cumplan los objetivos de impacto. Por consiguiente, en función del alcance del proyecto, quizás solo deberán incluirse en el informe del proyecto los objetivos conativos, pues los criterios de los otros deberán cumplirse igualmente y su redacción sería, por tanto, redundante.

Con todo, insistimos en que la priorización de los objetivos dependerá de la magnitud y alcance del proyecto. Así, hay proyectos meramente informativos que únicamente incluirán objetivos cognitivos. Es el caso, por ejemplo, de las campañas de información pública. En cambio, en las de concienciación pública, los objetivos no irán más allá de los afectivos, es decir, de concienciar. Pero no hay que confundir ambas campañas con los proyectos de educación llevados a cabo por organizaciones sin ánimo de lucro, grupos de interés público o incluso la Administración Pública. Estos proyectos, que suelen centrarse básicamente en cuestiones sanitarias, tienen como objetivo modificar la conducta de los ciudadanos en aras a rebajar los índices de determinadas enfermedades o de las defunciones asociadas. Las campañas para evitar la conducción bajo los efectos del alcohol, contra la violencia doméstica o la pederastia también son ejemplos de este tipo de proyectos. Ahora bien, en algunos casos será más realista plantear la política de relaciones públicas a largo plazo en base a dos proyectos o campañas: una primera donde el alcance llegue hasta donde llegaran los objetivos afectivos, es decir, concienciación; y en una segunda fase, una vez logrados los objetivos de la primera, poner en marcha un segundo proyecto con objetivos y metas claramente conativos.

En definitiva, pues, podemos ver que existe un efecto dominó de los objetivos de impacto de los proyectos de relaciones públicas. Es decir, siempre que se quiere llegar o se llega a conseguir un objetivo conativo, previamente se ha conseguido un objetivo (o, en su caso, efecto), primero cognitivo y, luego, afectivo. Es lo que algunos autores han llamado la «teoría del dominó de los efectos de las relaciones públicas» (GRUNIG y HUNT, 1984, p. 124). Lo que ocurre habitualmente es que el lapso de tiempo entre el cumplimiento del objetivo cognitivo y del afectivo es mínimo, por lo que este último puede ser una consecuencia natural del cognitivo. Por ejemplo, si leemos en un periódico que una persona muy reputada de nuestro entorno local ha sido detenida por cometer un delito, los efectos cognitivos y afectivos de este mensaje se producen casi *ipso facto*. Es decir, entre que nos informamos del hecho y construimos nuestro juicio

de valor sobre el mismo no pasa mucho tiempo. Eso es más cierto cuando el mensaje es negativo, porque cuando se trata de hacer el camino inverso con un mensaje positivo, entre el logro del objetivo informativo y el cognitivo, suele pasar mucho más tiempo. De ahí que cuando se trata de proyectos cuya meta es restaurar la reputación, conviene ser muy realista y emprender proyectos con objetivos informativos antes de centrarse directamente en objetivos cognitivos. Crear un clima de opinión favorable —que para muchos es la finalidad de las relaciones públicas— pasa muchas veces por informar mucho para que sedimente esta opinión favorable.

En términos de objetivos, pasa lo mismo en muchos proyectos de corto alcance y/o plazo, por lo que, como señalábamos, la redacción de los objetivos afectivos no siempre es necesaria. Por todas estas razones, es difícil vincular objetivos de impacto a los objetivos afectivos, siendo los que se asocian a los objetivos cognitivos los que nos servirán de acciones para lograr también los objetivos afectivos.

En cualquier caso, una cosa es redactar el proyecto y otra, los objetivos. Con esto queremos decir que es bueno redactar todos los objetivos, aunque luego descartemos algunos o muchos para no engorronar el informe del proyecto. Porque si redactamos todos los objetivos, siguiendo la secuencia cognitivo → afectivo → cognitivo, en un documento independiente, estos objetivos nos servirán de guía para la redacción de los objetivos de producción, es decir, de las acciones que deben ayudar a conseguir los objetivos de impacto.

#### 4. OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN

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, la televisión local y 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.
- Realizar treinta entrevistas con legisladores (*objetivo de producción de relaciones institucionales*).
- Distribuir información impresa a los diputados de los grupos parlamentarios que forman el gobierno (*objetivo de producción de relaciones institucionales*).

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

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

## CAPÍTULO V

### ESTRATEGIA

La siguiente etapa del proyecto es la estrategia, es decir, *cómo* cumpliremos los objetivos del proyecto, o, en otras palabras, lo que hemos de hacer. 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 (cuadro 1), 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.

CUADRO 1  
*Principios de la persuasión*

<p><b>Fuentes</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Las personas son influenciadas más rápida y eficazmente por gente en la que sienten que pueden confiar y creer.</li><li>2. Las personas otorgan más credibilidad a alguien cuyas opiniones son repetidas por otras que forman parte de la comunidad.</li><li>3. Las personas no se toman en serio lo que oyen de gente en la que no confían, pero con el paso del tiempo recuerdan qué fue dicho y olvidan quién lo dijo.</li></ol> <p><b>Estructura del mensaje</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>4. Habitualmente es mejor presentar nuestro argumento primero, refutar los argumentos opuestos y volver a exponer su postura de nuevo.</li><li>5. La última palabra suele ser la más recordada, especialmente entre el público con un nivel de formación más bajo.</li><li>6. Es más eficaz ofrecer las dos caras de un argumento en lugar de una sola, especialmente con públicos con mayor nivel de formación.</li><li>7. Un argumento parcial puede cambiar actitudes inicialmente, pero el efecto puede desaparecer cuando se escucha otro enfoque.</li><li>8. Las personas que han escuchado las dos caras de un argumento tienen más posibilidades de mantener una postura incluso cuando oyen otros argumentos con posterioridad.</li><li>9. Es más persuasivo redactar una conclusión que invitar al público a que la redacte él.</li><li>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.</li></ol>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



**Contenido del mensaje**

11. Las personas escuchan lo que les gusta e ignoran lo que no les gusta.
12. Las personas prestan atención a los mensajes favorables a sus creencias e ignoran los que no lo son.
13. Las personas interpretan las cosas a su manera; y ven lo que quieren ver.
14. Las personas recuerdan lo que consideran relevante y olvidan el resto.
15. Las personas recuerdan las cosas que apoyan sus creencias.
16. Los hechos y las llamadas emocionales son más eficaces juntos que por separado.
17. A los mensajes dirigidos a los intereses de un público objetivo se les suele prestar atención.
18. Es muy probable que las personas rechacen incitaciones a emociones negativas (miedo, culpabilidad...) o al 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**

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.

**Público**

27. Las personas con poca autoestima son más influenciables por mensajes no contrarrestados y por los recursos al miedo que las que tienen la autoestima alta.
28. Las personas que tienen una alta autoestima tienen más posibilidad de ser persuadidas con mensajes bien justificados.
29. Las personas que se comprometen no suelen cambiar de opinión más tarde.
30. Las personas que participan activamente en la toma de decisiones suelen mantener 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 una tabla. 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 10 muestra cómo formular la estrategia en función del objetivo.

TABLA 10  
*Formulación de la estrategia*

<b>ACCIÓN DEL OBJETIVO</b>	Presentar eficazmente nuestro plan para expandir el aeropuerto.
<b>PÚBLICO DEL OBJETIVO</b>	Residentes de la comunidad.
<b>PROPÓSITO DEL OBJETIVO</b>	Que los residentes de la comunidad apoyen el proyecto.
<b>ESTRATEGIA</b>	¿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. Asimismo requerirá un diálogo abierto con los periodistas. 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:
<b>(ACTIVIDAD)</b>	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 45 minutos a la conferencia, incluido el turno de preguntas.
<b>(ACTIVIDAD)</b>	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.
<b>(ACTIVIDAD)</b>	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.

<b>(ACTIVIDAD)</b>	<p>Proponemos que el moderador de la conferencia sea un periodista de reconocido prestigio. Presentará a cada uno de los tres participantes. Después de diez 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.</p> <p>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.</p>
--------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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 una línea argumental (o 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 técnicas o tácticas, tanto las no controladas como las controladas.

## 1. LÍNEA ARGUMENTAL Y MENSAJES

La línea argumental (o tema) de un proyecto de relaciones públicas, así como sus mensajes, debería abarcar el ámbito global del proyecto y ser cuidadosamente planificado de acuerdo con la acción o evento principal del proyecto.

La línea argumental del proyecto debería ser fácil de recordar. Las mejores líneas argumentales son las que se presentan en forma de frase corta, tipo eslogan, de no más de cinco palabras. No todos los proyectos requieren línea argumental o eslogan, pero una línea argumental breve y creativa puede convertirse en la parte más recordada de una iniciativa de relaciones públicas.

Muchos proyectos de relaciones públicas tienen un mensaje central encarnado en la línea argumental. En algunos casos, los proyectos tienen varios mensajes, mayormente uno para cada uno de los públicos objetivo. Será en estos mensajes donde habrá que encontrar el tono adecuado y el momento adecuado en función del público: no podemos informar de una fusión antes a los medios informativos que a los trabajadores, por ejemplo.

En cuanto a los mensajes, no siempre es fácil de comprender su encaje en el marco de la línea argumental. Intentaremos clarificarlo a través de un ejemplo ajeno a las relaciones públicas que podría suceder en la vida diaria. Imaginemos que María, una joven de dieciséis años conocida por ser muy responsable, ha quedado embarazada y tiene que comunicarlo a sus «públicos» más cercanos (su madre, su mejor amiga, su novio y su tutor) incidiendo en que el hecho de que sigue siendo responsable. Tenemos la «línea argumental»: «sigo siendo responsable». Ahora Ma-

ría tiene que decirlo a sus «públicos». Es obvio que no lo dirá igual a su mejor amiga que a su madre (seguramente utilizará un tono más jovial con la primera y otro más relajado con la madre). Tampoco utilizará los mismos medios para decirlo (a su amiga la llamará por teléfono y, seguramente, esperará a poder hablar a solas con su madre para decírselo cara a cara); ni lo dirá a todos a la vez, sino que temporalizará los mensajes, cuyo contenido y tono será distinto para cada uno de los destinatarios. Sirva, pues, el ejemplo de María para aclarar la cuestión de los mensajes. Las organizaciones, que, recordémoslo, son sujetos retóricos, deberán adaptar sus mensajes, que deben recoger la línea argumental, a sus públicos.

Volviendo al terreno organizativo, imaginemos que la línea argumental sea «Te ayudaremos a llegar donde tú no puedas» o, en el supuesto de que esté limitada a una palabra, sea por ejemplo, «Protección». Ambas líneas argumentales deberán trasladarse al nivel de los mensajes y estos adaptarse en función de los públicos. Así, a la prensa no le diremos «Periodista, te ayudaremos a llegar donde tú no puedas», pero sí la informaremos que de acuerdo con nuestra experiencia y trayectoria nos podemos convertir en fuente de información sobre nuestro sector. Y en el caso del mensaje derivado de la línea argumental «Protección», les podemos decir que siempre los tendremos informados (una manera de protegerlos de la desinformación). En cambio, a los públicos internos no les diremos esto. En el primer caso, probablemente les informaremos de que queremos que la comunicación interna sea totalmente transparente, pues esta es la mejor manera de ayudarles a sentirse realmente parte integrante de la empresa. Y, en el segundo caso, les diremos que nuestra intención es que se sientan seguros y satisfechos con su trabajo para protegerlos de la desmotivación e insatisfacción.

## 2. TÁCTICAS Y TÉCNICAS

En relaciones públicas e institucionales, 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. 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:

a) Una *estrategia* define las grandes orientaciones, los grandes proyectos, los objetivos a alcanzar. Es decir, lo que hemos de hacer.

b) 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.

c) 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, 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 optado por 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.

TABLA 11  
*Principales técnicas de las relaciones públicas*

RELACIONES CON LA PRENSA	RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS
Conferencias de prensa Videocomunicados de prensa Comunicados de prensa Dossier de prensa Desayunos o comidas de prensa Visitas de prensa Viajes de prensa Artículos prerredactados Publireportaje Fotografía Sitio web (sala de prensa virtual) Correo electrónico	Intranet Tablones de anuncios Buzón de sugerencias Mensajería electrónica Señalética Boletín interno Correo interno informativo Material audiovisual de uso interno Reuniones Seminarios de estudio Procesos de acogida Organización de eventos

COMUNICACIÓN VISUAL CORPORATIVA	RELACIONES PÚBLICAS FINANCIERAS
Identidad gráfica: el logotipo y sus aplicaciones Diseño industrial o estilismo de producto Embalaje ( <i>packaging</i> ) Diseño de ambientes	Memoria anual Organización de la asamblea anual Apuntes financieros Relaciones con la prensa financiera Relaciones con los analistas financieros Relaciones con los accionistas Relaciones con los inversores Relaciones con las entidades financieras
PATROCINIO Y MECENAZGO	RELACIONES INSTITUCIONALES
Organización de eventos Técnicas publicitarias Difusión del evento	Relaciones con la prensa Movilización popular Negociación Argumentación Captación de fondos
RELACIONES CON LA COMUNIDAD	RELACIONES CON LOS CLIENTES
Técnicas de implicación comunitaria Organización de eventos Mecenazgo Captación de fondos	Técnicas publicitarias Técnicas de relaciones con la prensa Mensajería ordinaria y electrónica Ferias Patrocinio Boletines informativos

### 2.1. ACCIONES Y EVENTOS

La línea argumental y mensaje(s) del proyecto deberían acompañarse de una acción o evento promovido por el cliente. Las acciones o eventos del cliente suelen ser el punto central de la línea argumental y mensajes, aunque muchos proyectos de relaciones públicas los omiten y se centran en el evento o la acción. 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 o reforzar la confianza hacia el cliente u organización. 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.

### 2.2. TÉCNICAS CONTROLADAS Y NO CONTROLADAS

Las dos formas de comunicación utilizadas en relaciones públicas suelen clasificarse en función de que los medios utilizados sean controlados o no.

La utilización de *técnicas no controladas* incluye la comunicación de informaciones sobre el cliente u organización a los medios de comunicación generalistas, a

la prensa especializada o a líderes de opinión de Internet. El objetivo de esta forma de comunicación es una cobertura positiva y favorable de las acciones o eventos del cliente. Las técnicas más habituales para comunicar estas acciones son los comunicados de prensa, las conferencias de prensa, los dossieres de prensa y las fotografías con texto al pie.

Se denominan técnicas no controladas porque el profesional de las relaciones públicas pierde el control de estos materiales una vez entregados o comunicados a los periodistas o líderes de opinión. Un jefe de sección de un periódico puede decidir utilizar todo el contenido del comunicado 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 realice 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 *técnicas 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 técnicas incluyen materiales escritos como folletos, revistas de empresa, boletines internos, memorias, materiales audiovisuales (desde un vídeo corporativo hasta una presentación de 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.

El estudio de las técnicas de las relaciones públicas se realiza en la tercera parte de este libro.

### 3. PAUTAS DE REDACCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Las *reglas* para la redacción de la estrategia son las siguientes:

- a) La estrategia debe describir cómo debe cumplirse un objetivo. El cumplimiento de un objetivo puede requerir más de una estrategia.
- b) 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.
- c) La estrategia debe incluir una explicación del tema y los mensajes.
- d) La estrategia es el momento 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.

- e) Los detalles de la estrategia se presentan como acciones, eventos o técnicas.
- f) 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 de 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 alguno».*



## CAPÍTULO VI

### EVALUACIÓN Y CONTROL

Cuando hablamos de evaluación nos referimos al proceso continuado de control y 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. Sin embargo, todo dependerá de la duración del proyecto.

#### 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 su efectividad.

## 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 del tema.

## 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. 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, sin ir más lejos, 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.

## 5. PAUTAS DE REDACCIÓN DE LA EVALUACIÓN

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

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.*

Reformular cada objetivo y seguirlo con una entrada que se titulará «Valoración» y explicar cómo el resultado del objetivo perseguido 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.*

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].*

