

Las relaciones públicas

Jordi Xifra

Jordi Xifra

Jordi Xifra es profesor de Introducción a las Relaciones Públicas y Teoría y Técnicas de las Relaciones Públicas en la Universitat de Girona.

Diseño del libro y de la cubierta: Natàlia Serrano
La UOC genera este libro con tecnología XML./XSL.

Primera edición: Junio 2008
© Jordi Xifra, del texto
© Editorial UOC, de esta edición
Rambla del Poblenou, 156. 08018 Barcelona
www.editorialuoc.com
Impresión: Ediciones Gráficas Rey, S.L.

Esta obra está sujeta –si no se indica lo contrario– a una licencia Creative Commons de Reconocimiento-No Comercial-Sin obra derivada 3.0 España. Puede copiar, distribuir y comunicar públicamente, siempre y cuando reconozca los créditos de las obras (autoría, Editorial UOC) de la manera especificada por los autores y la Editorial que la publica. No puede hacer uso comercial ni obra derivada sin el permiso del Editor y de los autores. La licencia completa se puede consultar en <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/deed.es>

Nuestro contrato

Este libro le interesará si quiere saber:

- Qué son las relaciones públicas.
- Qué hacen los que se dedican a ellas.
- Cuáles son los diferentes tipos de campañas de relaciones públicas.
- Cómo se investiga un problema o una oportunidad de relaciones públicas.
- Cómo se elabora un mensaje persuasivo eficaz.
- Cuáles son las principales técnicas de las relaciones públicas.
- Cómo se evalúa el éxito de un proyecto de relaciones públicas.

Índice de contenidos

Nuestro contrato	3
No es márketing todo lo que reluce	5
UNA FUNCIÓN DIRECTIVA	7
Los modelos	8
Los profesionales	11
El proyecto	13
Las áreas de especialización	22
LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS	29
El proceso de dirección	29
La investigación	43
La planificación	62
La ejecución	87
La evaluación	99
Bibliografía	105

No es márketing todo lo que reluce

Pocas profesiones son tan desconocidas como las relaciones públicas. A la hora de preguntar a qué se dedican sus profesionales, las respuestas suelen ser confusas.

A menudo, las relaciones públicas se asocian exclusivamente con las relaciones con la prensa, actividad que, como la punta del iceberg, esconde la envergadura del trabajo que se lleva a cabo bajo la superficie de la actividad mediática. De hecho, incluso la expresión "relaciones públicas" es fuente de confusión, ya que se trata de una traducción ambigua de la expresión americana *public relations*, que significa literalmente "relaciones con los públicos", es decir, con todos los públicos del entorno de una organización o de una persona públicamente relevante: internos, externos, locales e internacionales.

El espacio de las relaciones públicas es complejo: en las organizaciones se sitúa en una tierra de nadie entre el márketing, los recursos humanos, la publicidad, la promoción, la gestión del cambio, la gestión de crisis, la fidelización de cliente. Pero sobre todo

se considera un conjunto de técnicas de márketing. Nada más lejos de la realidad.

En este orden de ideas, cuando el profesional de las relaciones públicas no desarrolla su tarea en un departamento de márketing, su unidad organizativa asume diferentes títulos, como, por ejemplo, comunicación corporativa, relaciones institucionales, gabinete de prensa y protocolo, o, a veces, relaciones públicas.

Este libro tiene un carácter reivindicativo, en el sentido de demostrar que cuando hablamos de relaciones públicas no lo hacemos de la actividad —muy digna, por cierto— que desarrollan las azafatas de congresos, los que sirven copas en las barras de las discotecas, los que aparecen rodeados de famosos en la prensa del corazón o los directores comerciales de las grandes multinacionales.

A diferencia de la publicidad, que poco sentido tiene fuera de la política de márketing, las relaciones públicas son una función directiva y, por lo tanto, estratégica de las organizaciones. Una función que se concreta en unos proyectos destinados a relacionarse con el entorno a través de estrategias de comunicación.

Este libro trata de la identidad de las relaciones públicas (primera parte) y de sus proyectos (segunda parte).

UNA FUNCIÓN DIRECTIVA

Las relaciones públicas es la disciplina que se ocupa de los procesos de comunicación entre las organizaciones (o entre personas con proyección pública) y los públicos de los que depende su actividad, para establecer y mantener relaciones mutuamente beneficiosas entre ellos.

De este concepto se deriva lo siguiente. Primero, que las relaciones públicas son una disciplina que estudia los procesos de comunicación entre las personas jurídicas o naturales y sus públicos. Su estructura es, pues, la característica de todo proceso comunicativo. Segundo, que la práctica de las relaciones públicas consiste en una función directiva que se traduce en uno o varios proyectos estratégicos de comunicación con los públicos que conforman el entorno de las organizaciones. Y tercero, que el propósito de las relaciones públicas es establecer y mantener relaciones de confianza y de interés mutuo entre las organizaciones y sus públicos. Este libro trata, por lo tanto, de la gestión de estas relaciones a través de procesos comunicativos.

Los modelos

En 1975, James E. Grunig inició un proyecto de investigación para explicar el comportamiento de las organizaciones en términos de relaciones públicas. Su intención era aislar dos clases de variables: unas variables que describieran los diferentes tipos de relaciones públicas en la práctica y redujeran así su ejercicio profesional a una tipología mínima de comportamientos que pudieran ser descritos, y otras variables para explicar por qué las organizaciones practicaban las relaciones públicas de la manera que lo hacían.

Con estos antecedentes, Grunig descubrió cuatro modelos en la práctica de las relaciones públicas. Estos modelos formales constituían representaciones de los valores, las finalidades y los comportamientos utilizados por las organizaciones cuando practican las relaciones públicas. Son el resultado de la combinación de dos dimensiones: la dirección (unidireccional *versus* bidireccional) y el equilibrio de los efectos perseguidos (asimétricos *versus* simétricos).

Los modelos de la práctica de las relaciones públicas son los siguientes: el modelo de agente de prensa, el modelo de información pública (o de información al público), el modelo asimétrico bidireccional y el modelo simétrico bidireccional.

En el modelo de agente de prensa, los profesionales de las relaciones públicas actúan como propa-

gandistas y expertos de la desinformación. Así, difunden información a menudo incompleta y deformada de sus clientes. Se trata de un modelo de comunicación unidireccional, de la organización hacia los públicos. Esta dimensión propagandística se articula a través de la aplicación de los principios de la propaganda.

En el modelo de información pública, la finalidad de las relaciones públicas es la difusión de información, no necesariamente con un propósito persuasivo. El profesional actúa como si fuera un periodista integrado en la organización; es decir, aplicando los principios de la información de actualidad, con la función de transmitir al público —interno o externo— datos sobre esta. En este modelo la comunicación también es unidireccional, sin embargo la diferencia respecto al anterior es que en este caso la información transmitida es mucho más exhaustiva y veraz.

El modelo asimétrico bidireccional tiene por finalidad persuadir a los públicos. Los profesionales que practican las relaciones públicas asimétricas bidireccionales utilizan los métodos y las técnicas de las ciencias sociales para estudiar las actitudes y los comportamientos de los públicos, con el objetivo de que estos acepten el punto de vista de la organización y se comporten de manera que secunden sus decisiones. La comunicación es bidireccional: fluye hacia el público y desde el público (retroalimentación).

La asimetría se deriva del hecho de que los efectos de las relaciones públicas están desequilibrados a favor de la organización. En otras palabras, la organización no modifica su comportamiento como resultado de las relaciones públicas, sino que procura modificar las actitudes y las conductas del público.

En el modelo simétrico bidireccional, los profesionales de las relaciones públicas actúan como mediadores entre la organización y los públicos de su entorno. La finalidad es la comprensión mutua entre ambas partes. La comunicación simétrica bidireccional se traduce en un diálogo que debería conseguir que la organización y el público modificaran sus actitudes y sus comportamientos tras la ejecución del programa de relaciones públicas.

En el ámbito de las relaciones con la prensa, un ejemplo del alcance de los cuatro modelos es el siguiente: mientras que el envío de comunicados de prensa sin más es una táctica propia del modelo de agente de prensa o de información pública (si la información es verídica), el hecho de invitar a los periodistas a desarrollar su visión de los hechos (a través de una visita de prensa, por ejemplo) se ajusta al modelo simétrico bidireccional. En cambio, la técnica de la conferencia de prensa suele ser asimétrica bidireccional.

El modelo simétrico fue considerado por Grunig el ideal de las relaciones públicas, el único que tiene en

cuenta un ejercicio ético de la disciplina. No obstante, la realidad es otra. Investigaciones posteriores han demostrado que los profesionales y las organizaciones que entienden las relaciones públicas desde una perspectiva simétrica no excluyen la utilización de estrategias propias de los modelos asimétricos. Por eso el propio padre de estos modelos asumió que la simetría no tiene que confundirse con el altruismo. Es decir, en la práctica de las relaciones públicas simétricas, la organización no tiene por qué renunciar a sus intereses ni el profesional tiene que actuar como un mediador imparcial.

El profesional tiene que actuar como un defensor de los intereses de la organización con la intención de colaborar con los públicos para intentar el mayor grado de convergencia entre los intereses que representa y los de esos públicos. Su papel es, en definitiva, el de un defensor–colaborador.

Los profesionales

Independientemente de la naturaleza de su función en la gestión de las relaciones de la organización a la que representan, los profesionales de las relaciones públicas realizan dos funciones dominantes: técnico en comunicación y director de comunicación.

Los técnicos en comunicación tienen, como su nombre indica, funciones técnicas y su tarea principal es la redacción de los mensajes destinados a los

diferentes públicos. En el caso de las relaciones con la prensa, por ejemplo, el técnico en comunicación actúa como redactor periodístico y suministra a los medios los comunicados y los dosieres de prensa necesarios para una cobertura eficaz de los acontecimientos.

También son los responsables de redactar los contenidos de los sitios web. Estas funciones son las que ocupan normalmente los profesionales junior. Por lo tanto, no toman decisiones estratégicas de comunicación, sino que ejecutan las que han tomado los directores.

Los directores de comunicación, en cambio, son los responsables de la planificación y gestión de los proyectos de relaciones públicas. Asesoran a la alta dirección y toman decisiones sobre la política comunicativa de la organización. Forman parte de la coalición dominante, es decir, del centro de poder de las organizaciones: juntas directivas, consejos de dirección. En el caso de las relaciones con la prensa, mientras que el técnico ejerce las funciones de redactor, el directivo planifica la estrategia, es decir, decide cuándo y cómo la organización se relacionará con los representantes de los medios de comunicación.

Las funciones de un cargo directivo

a) El prescriptor experto actúa como un especialista que define los problemas, elabora los programas de relaciones públicas y se encarga de su implantación. Los departamentos con profesionales que ocupan estas funciones suelen ser independientes de otras unidades organizativas como el departamento de márketing.

b) El facilitador de comunicación ejerce funciones de enlace, intérprete y negociador entre la organización y sus públicos. Mantiene la comunicación bidireccional y facilita el intercambio, elimina las barreras en las relaciones y mantiene abiertos los canales de comunicación. Su finalidad es mantener informados tanto a la dirección de la empresa como a sus públicos para que puedan tomar decisiones de interés mutuo.

c) El facilitador en el proceso de resolución de problemas colabora con otros directores organizativos para definir y resolver controversias. Esta subfunción involucra otros subsistemas de la organización u organizaciones de clientes si opera en una consultora independiente de relaciones públicas, y colabora en la planificación y ejecución de sus proyectos de relaciones públicas.

El proyecto

La gestión del sistema comunicativo entre la organización y su entorno constituye el núcleo de la labor de los profesionales de esta disciplina. Por otra parte, en el desarrollo de su profesión, los directivos de las organizaciones aplican un proceso de investigación, planificación, ejecución y evaluación para ayu-

dar a una organización a alcanzar sus metas de relaciones públicas.

Este proceso constituye el proyecto de relaciones públicas.

Las características

Un proyecto es una actividad:

-Que pretende obtener una finalidad global. Un proyecto es, sobre todo, comprometerse en una responsabilidad de resultado. Se trata de conseguir la consecución de todo el proyecto.

-Específica, singular o no repetitiva. El proyecto implica un contenido, una organización y una planificación que, a diferencia de las actividades tradicionales, no es reproducible de forma idéntica.

-Que responde a una necesidad expresada, aunque no esté clara con anterioridad.

-Sometida a la incertidumbre que acompaña inevitablemente a una iniciativa consistente en estructurar una realidad futura.

-Temporal, ya que todo proyecto tiene un principio y un fin definidos antes de su implantación. Esta irreversibilidad de los proyectos condiciona un principio esencial de la gestión: la máxima anticipación.

-Sometida a variables exógenas. Un proyecto es un sistema abierto, muy sensible a las influencias de acontecimientos y actores externos a la empresa o a la organización que lo dirige.

Un proyecto de relaciones públicas es cualquier actividad planificada de relaciones públicas, desde el desarrollo de una simple nota de prensa (que se inicia como una idea en la mente de alguien, es investigada, planificada, escrita y, en algún momento, evaluada)

hasta una campaña estratégica compleja para resolver problemas de la organización que tienen origen en las relaciones internas o externas.

En otras palabras, el profesional de las relaciones públicas tiene que utilizar un proceso de planificación de proyectos para cualquier actividad, desde la más específica a la más amplia y compleja.

Cuando las actividades planificadas forman parte de una campaña mayor, se tratará de microproyectos de un proyecto mayor.

Política, campaña, estrategia

En el campo profesional los proyectos se suelen denominar "campañas". Conviene distinguir entre una política, una campaña y una estrategia de relaciones públicas.

Una política de relaciones públicas es una declaración de principios que aclara las grandes orientaciones y los compromisos de la organización en materia de relaciones con los públicos de su entorno. Por ejemplo, el hecho de que la Dirección General de Tráfico adopte una política de sensibilización sobre la seguridad vial. Cuando una organización dispone de un departamento de relaciones públicas, todas las actividades que desarrolla son la materialización de la política de relaciones públicas de la organización. Una campaña de relaciones públicas —es decir, el proyecto propiamente dicho, que también se denomina "plan"

o "programa"— es un conjunto de acciones de comunicación para iniciar la estrategia de intervención sobre un público concreto, habitualmente para resolver un problema. Por ejemplo, una campaña de relaciones públicas para aplicar la estrategia de sensibilización para prevenir accidentes de tráfico podría incluir propuestas como organizar una competición deportiva televisada para minusválidos de este tipo de accidentes, o hacer una campaña publicitaria de gran impacto por el carácter realista de sus imágenes (esta es la más común y practicada, aunque no la más eficaz).

Por último, una estrategia de relaciones públicas es una orientación de intervención o un enfoque de acción para resolver un problema o hacer un proyecto particular. Así pues, cada proyecto de relaciones públicas exige una estrategia de comunicación propia. Por ejemplo, una estrategia de sensibilización para prevenir accidentes de tráfico consistiría en demostrar la relación de causa—efecto entre el consumo de alcohol y el aumento de la mortalidad en las carreteras.

En suma, la campaña de relaciones públicas presenta una serie de técnicas de comunicación, mientras que una estrategia propone una única orientación global como solución para solucionar un problema o mejorar una situación. La política de relaciones públicas, por su parte, se distingue por unos principios

generales y por la ausencia de medios concretos que son exclusivos de la campaña.

Cinco tipos de proyectos

Los proyectos de relaciones públicas se implantan para resolver problemas o para aprovechar la ocasión ante una oportunidad. Sin ánimo de ser exhaustivos, podemos clasificarlos en cinco categorías: políticos, comerciales, de reputación, educativos o de acción social.

Los proyectos políticos pueden dividirse en las campañas centradas en un candidato (por ejemplo, cualquier campaña electoral) y las centradas en un tema (por ejemplo, el referéndum sobre la Constitución Europea). En general, son los directores de campaña los que organizan las campañas de candidatos, para las que se utilizan técnicas diferentes de las utilizadas habitualmente en las campañas de relaciones públicas.

Estas técnicas son de naturaleza propagandística aunque se presenten mayoritariamente en soportes publicitarios, ya que las campañas electorales actuales se conciben como campañas de márketing en las que el candidato es el "producto que se tiene que vender". A pesar de eso, las campañas electorales utilizan muchas parcelas de las relaciones públicas, como las relaciones con la prensa y la organización de actos. De hecho, sin embargo, salvando las distancias, una campaña electoral es un gran acontecimiento. Es

como una convención destinada a presentar un "producto estrella" (el candidato) con una duración más larga (15 días) que las presentaciones comerciales. O, enfocada desde otra perspectiva, y dado su carácter competitivo, podría parecerse a un programa de comunicación de crisis.

Las campañas centradas en un asunto específico son más propias de las relaciones públicas, aunque encajan más en el modelo de información pública que en los modelos bidireccionales. Aun así, algunas veces pueden estar teñidas también de componentes propagandísticos, como en el caso de los referendos en los que el tema sometido a consulta está muy politizado. Eso ocurre en países como España, con escasa cultura de consultas populares.

Los proyectos comerciales se utilizan para promocionar nuevos productos y servicios de una compañía, empresa u organización. Si bien se basan en técnicas del márketing y de la publicidad, también utilizan las de las relaciones públicas. Este fenómeno ha llevado a muchos especialistas en márketing a definir las relaciones públicas como un conjunto de técnicas al servicio de una estrategia comercial. Nada más lejos de la realidad, ya que, en estos casos, las relaciones públicas "prestan" sus técnicas al márketing, pero sin perder su dimensión estructural al servicio no sólo de productos y servicios, sino también de las organizaciones como estructuras sociales.

Las relaciones públicas no son, pues, un conjunto de técnicas de márketing. Afirmar eso es como decir que la química es un conjunto de técnicas al servicio de la alta gastronomía.

Los proyectos de reputación, que también se pueden llamar campañas de imagen, son los destinados a mejorar la percepción de una organización por parte de sus públicos. Se diferencian de las campañas comerciales por que no promocionan productos o servicios, sino que sirven a una organización. Se suelen asociar a campañas reactivas que se llevan a cabo tras una crisis específica, como por ejemplo la que puede iniciar una empresa de alimentación por haber intoxicado a unos consumidores con sus productos; o bien a la acumulación de factores negativos durante cierto tiempo, como por ejemplo la que puede emprender una compañía aérea después de un tiempo en que ha sido noticia por sus retrasos, cancelaciones, huelgas de personal, baja calidad del cáterin y precios elevados.

Aunque últimamente se habla mucho de la "gestión de la reputación" como una nueva disciplina empresarial, la expresión es una verdadera entelequia, ya que la reputación (como la imagen), como es intangible, no se gestiona. Son las relaciones las que se gestionan de manera que las consecuencias de esta gestión afectarán positiva o negativamente a la reputación corporativa. Por este motivo, a pesar de esta ca-

tegoría, cualquier proyecto de relaciones públicas lo es también de reputación.

Los proyectos educativos o de concienciación pública son los que llevan a cabo organizaciones sin ánimo de lucro, grupos de interés público o incluso administraciones públicas. Suelen centrarse básicamente en cuestiones sanitarias como la prevención de enfermedades mortales o disfunciones alimenticias, y su objetivo es modificar la conducta de los ciudadanos con el fin de disminuir los índices de estas enfermedades o las defunciones asociadas a ellas. 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 campañas.

Como persiguen un cambio de comportamiento público, sus mensajes se centran en buscar dos tipos de respuesta en los destinatarios: llevar a cabo algo que no han hecho anteriormente (hacerse una revisión médica para prevenir el cáncer, por ejemplo), o dejar de hacer algo que están haciendo desde hace tiempo (dejar de fumar, por ejemplo). Suelen encajar en el modelo de información pública de la práctica de las relaciones públicas.

Los proyectos de acción social son aquellos que defienden una causa social. Son campañas parecidas a las políticas centradas en un tema y utilizan muchas de sus técnicas. La principal diferencia es que es-

tas campañas son por naturaleza a largo plazo. Por ejemplo, una campaña para conseguir la aprobación de una ley que otorgue a las parejas homosexuales el derecho al matrimonio es una campaña a corto plazo que se agota con la aprobación de la normativa. En cambio, será una campaña de acción social la que pretenda conseguir equiparar los derechos (además del matrimonio) de las parejas homosexuales a las heterosexuales, por lo que su desarrollo irá más allá de la aprobación (o suspensión) de una ley que apruebe el matrimonio entre homosexuales y no se agotará hasta la consecución de la igualdad absoluta en temas como la adopción o los derechos sociales y sucesorios, entre otros.

Estos proyectos son, en parte o en su totalidad, de relaciones públicas. Las campañas políticas y comerciales utilizan estrategias y técnicas de las relaciones públicas combinadas con las demás formas de comunicación social o estrategias de márketing. Las campañas de reputación, las educativas y las de acción social son claramente campañas de relaciones públicas en su planteamiento estratégico, aunque pueden utilizar soportes publicitarios. El ejemplo más evidente lo encontramos en las campañas destinadas a prevenir los accidentes de tráfico, que se articulan a través de técnicas de las relaciones con la prensa, como informar a la ciudadanía del número de muertes por accidentes de tráfico todos los fines de semana, pero

que basan toda su fuerza en los anuncios publicitarios.

Las áreas de especialización

Como función directiva, la necesidad de las relaciones públicas está presente en las organizaciones de cualquier sector. Asimismo, dada la diversidad de públicos que conforman el entorno de empresas, instituciones, organizaciones sin ánimo de lucro, el establecimiento y mantenimiento de relaciones con estos requerirá instrumentos a menudo específicos según el público con el que se tenga que sentar a la mesa el proceso de comunicación.

Por eso, las áreas de especialización de las relaciones públicas son varias. Entre las principales destacamos:

Relaciones con la prensa. Constituye la principal actividad de las relaciones públicas. Uno de sus objetivos es conseguir que un medio de comunicación difunda una información sobre actividades o acontecimientos de una organización mediante noticias que no suscribe la organización sino el medio de comunicación, que es el que controla el mensaje, y que suele ser el resultado informativo de una acción de relaciones públicas de la organización. En los países anglosajones este objetivo se conoce como *publicity*.

Relaciones públicas internas. También conocidas como comunicación interna, se ocupan de responder

a las preocupaciones y las necesidades de información y de motivación de los trabajadores o empleados de una organización.

Relaciones con la comunidad. Esta área de las relaciones públicas se ocupa de planificar actividades con la comunidad geográfica para mantener un entorno mutuamente beneficioso. La organización de acontecimientos es la principal técnica de relaciones públicas con la comunidad y una de las actividades que más trabajan las consultoras en relaciones públicas de nuestro país.

Relaciones institucionales. La función de las relaciones institucionales es desarrollar una participación eficaz en la política pública y ayudar a la organización a adaptarse a las expectativas públicas. Este término se utiliza en las administraciones públicas para describir las actividades de relaciones públicas, así como en muchas corporaciones como término genérico que abarca múltiples actividades de relaciones públicas.

Lobbismo. Aunque se suele incluir como parte integrante de las relaciones institucionales, su desarrollo en las ciudades sede de los gobiernos estatales y supranacionales (por ejemplo, Bruselas, capital de la Unión Europea) nos lleva a considerarlo un área específica de las relaciones públicas. El lobbismo es una estrategia de relaciones públicas que establece y mantiene relaciones con los poderes públicos, funda-

mentalmente con la finalidad de influenciar su toma de decisiones.

Gestión de conflictos potenciales. Es una parcela de las relaciones públicas destinada a identificar temas potenciales o emergentes (legislativos, políticos o sociales) que pueden influir en el desarrollo de una organización, con el fin de movilizar y coordinar sus recursos e influir, así, estratégicamente en la evolución de estos temas. La finalidad de esta estrategia es crear una política pública destinada a beneficiar a la organización. Algunos autores incluyen esta área en las relaciones institucionales.

Relaciones públicas financieras. Su finalidad es la creación y el mantenimiento de la confianza de los inversores y la creación de buenas relaciones con la comunidad financiera. También se conoce como relaciones con los inversores o relaciones con los accionistas.

Relaciones sectoriales. Parcela de las relaciones públicas que se ocupa de las relaciones con otras organizaciones del mismo sector y con los sindicatos.

Captación de fondos. Es el conjunto de acciones que lleva a cabo una organización sin ánimo de lucro para obtener donaciones para su financiación o para a una determinada causa o propósito. La captación de fondos constituye una parte esencial de las relaciones públicas de fundaciones, ONG y otras organizaciones

no lucrativas. Los públicos de estos proyectos son los donantes reales y potenciales.

Relaciones públicas multiculturales. Área de las relaciones públicas cuya finalidad es la creación y el mantenimiento de relaciones con públicos culturalmente diversos. La diversidad puede ser étnica, racial o religiosa.

Organización de acontecimientos. Más que un área específica de las relaciones públicas, se trata de una técnica de éstas y de las relaciones con la comunidad. No obstante, constituye una de las principales actividades, junto con las relaciones con la prensa, de los profesionales de las relaciones públicas. La comunicación a través de los acontecimientos permite fortalecer las relaciones con los miembros de la comunidad geográfica más próxima; su auge y desarrollo permite considerarla una parcela de las relaciones públicas independiente.

También sirve para reforzar los vínculos entre miembros de un colectivo: por ejemplo, la organización de un congreso de pediatría es un instrumento de creación y mantenimiento de relaciones entre los miembros de esta comunidad médica.

Comunicación de márketing. También conocida como relaciones públicas de márketing. En este tipo de estrategia, las relaciones públicas "prestan" sus técnicas a una estrategia de comercialización de un producto o servicio. Se trata, pues, de una combi-

nación de actividades diseñadas para vender un producto, servicio o idea, que incluye la publicidad, las relaciones con los medios, la promoción, el correo directo, la participación en ferias comerciales y la organización de acontecimientos.

Comunicación de crisis. Las crisis empresariales interesan a los medios y afectan críticamente a los empleados. Su efectividad para menoscabar las relaciones y, por lo tanto, la reputación es enorme. La gestión de crisis es una de las parcelas en la que las relaciones públicas son más necesarias, y las organizaciones no suelen darse cuenta de la dimensión estratégica de las relaciones públicas hasta que aparece una crisis. No obstante, una política eficaz de relaciones públicas debería evitar las crisis o, por lo menos, contener sus efectos negativos.

Responsabilidad social corporativa. La acción social de las empresas constituye una nueva parcela de la gestión de las organizaciones destinada a hacer saber a la sociedad que actúan como buenos ciudadanos. Las empresas actuales ya no tienen sólo la obligación de rendir cuentas a sus inversores en términos financieros. Las organizaciones están sometidas al escrutinio de la opinión pública, a través de los medios de comunicación, sobre si cumplen con las mismas obligaciones sociales y humanas que los individuos. Así, la responsabilidad social corporativa se ha convertido, a través de los programas de acción social, en

uno de los campos más fructíferos para el fomento de la reputación de las empresas, porque se basa en el mantenimiento de unas relaciones de beneficio mutuo entre aquéllas y la sociedad (el convenio entre el Fútbol Club Barcelona y el Unicef constituye uno de los modelos de acción social responsable por parte de una institución como el Barça).

LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Los profesionales de las relaciones públicas dirigen, gestionan o participan en proyectos estratégicos de relaciones públicas. Su grado de intervención dependerá del cargo profesional que ocupen y de la magnitud del proyecto.

El proceso de dirección

El modelo simétrico bidireccional es el propio de las relaciones públicas excelentes con altos estándares éticos. Con la simetría bidireccional nos alejamos, pues, del papel del propagandista que recurre a las relaciones públicas para persuadir unilateralmente a la población de aceptar ideas, productos, servicios o notoriedad de una empresa o corporación. Por el contrario, el proceso de influencia existente en toda actividad de relaciones públicas tiene que considerarse en los dos sentidos: permitir que la organización influya, pero también permitir ser influenciada.

Este doble proceso de influencia constituye el telón de fondo del uso de todas las técnicas de relaciones públicas. El profesional implanta las estrategias y los medios que permiten a los diferentes interlocu-

tores establecer un diálogo real con el fin de crear y mantener unas relaciones de confianza.

De este modo, las relaciones públicas facilitan la consecución del máximo consenso posible entre los públicos y la organización, al mismo tiempo que contribuyen a la consecución de los objetivos organizativos. La desmembración que provoca la posición entre estos dos polos no es nada sencilla para el profesional, sino que requiere mucha madurez, discernimiento y flexibilidad.

La influencia recíproca

El doble proceso de influencia puede operar en torno a una idea nueva o modificar ideas ya recibidas. Para ello, tienen que superarse cinco etapas: la atención, la búsqueda de información, la evaluación, la experimentación y la adopción.

Ilustraremos estas fases con el ejemplo de la llegada de la recuperación de residuos para ser reciclados, situación vivida en muchos municipios en la década de los noventa. Si la utilización del recipiente de recuperación es habitual hoy día, no siempre ha sido así. Primero se tuvo que sensibilizar a las organizaciones, incluidos los ayuntamientos, y después a los ciudadanos sobre la necesidad de ir hacia una sociedad más ecológica.

Antes de ver brevemente cómo se desarrolla cada una de las cinco etapas del proceso de influencia desti-

nado a modificar las actitudes y los comportamientos de los individuos, conviene destacar que este ejemplo podría aplicarse a la sensibilización de los municipios o de las organizaciones: se trata de un proceso de influencia idéntico, pero a una escala diferente y con otros medios técnicos adaptados a estos públicos institucionales. Dicho de otra manera, los profesionales de las relaciones públicas deberían concebir sus programas en función de cómo es el público destinatario, sin embargo el proceso de influencia sigue siendo el mismo.

La atención. En esta etapa preliminar, el público tiene escasos datos sobre el tema. Es el "ruido ambiental" lo que le informa. En nuestro ejemplo, esta información puede tener como fuente el discurso ecologista presente en los medios de comunicación o en determinados grupos de presión, las discusiones en los plenos municipales o la lectura de folletos distribuidos a los ciudadanos a través de técnicas de *marketing* directo.

El interés. Si el público objetivo es sensible al tema, intentará probablemente buscar y obtener más detalles: ¿Cómo me afecta la recuperación de residuos domésticos? ¿Personalmente, qué me supondrá? ¿Puede comportar efectos negativos? ¿Cambiarán mis hábitos?

En este punto, el ciudadano procurará documentarse sobre las cuestiones ecologistas aplicadas a su

municipio: ¿Se trata de un proyecto piloto? ¿La recuperación de residuos se hará en mi barrio? Si es así, ¿con qué frecuencia? ¿Qué tendré que hacer concretamente para participar en ello? ¿Tendré que lavar mis botellas? ¿Tendré que separar los cartones de los periódicos?

Para validar las informaciones básicas con las opiniones políticas, municipales o provinciales, los miembros del público seguramente querrán ampliar las fuentes de información de que disponen con la postura que adopte el concejal de su distrito o el diputado responsable de temas medioambientales de la Diputación provincial.

La evaluación. Una vez entendido el concepto, el público objetivo evaluará las ventajas e inconvenientes potenciales: se planteará la posibilidad de un ensayo si juzga que el proyecto se adecua a sus valores y a su interés. Probablemente llegará a la conclusión de que el proyecto es beneficioso para el medio ambiente, y es posible que su actitud se modifique progresivamente en lo relativo a la recuperación, aunque su comportamiento no experimente todavía ninguna variación en esta etapa del proceso. El ciudadano discutirá sobre este tema con sus vecinos y amigos para saber si tienen la misma intención de involucrarse en el proyecto ecológico, con la finalidad de obtener la opinión o la adhesión de su grupo.

La experimentación. Una parte del público objetivo probablemente empezará a participar en el proceso de recuperación de residuos domésticos haciendo primero un ensayo. La persona en fase de ensayo separará los periódicos, aunque una vez de cada dos o tres se olvidará de hacerlo porque el hábito no está todavía creado. No obstante, la idea irá consolidándose y, cuando olvide comportarse con sensibilidad ecológica, se le puede generar un sentimiento de negligencia o incluso de culpabilidad. La opción de depositar los residuos para reciclar en el recipiente destinado a la recuperación se convertirá entonces en un hábito en vías de integración en su comportamiento.

Paralelamente, el ciudadano preocupado por el medio ambiente verificará si lo que el ayuntamiento había anunciado con respecto al reciclaje se desarrolla en los términos previstos. Es decir, buscará respuesta a preguntas como: ¿Estoy utilizando el contenedor para reciclaje inútilmente? ¿Participa en ello un buen número de ciudadanos? ¿Recicla realmente el ayuntamiento el contenido de los contenedores? Después evaluará la importancia de su gesto y en él encontrará cierta gratificación personal si todo transcurre como estaba previsto.

La adopción. Si la experiencia es concluyente, el individuo suscribirá la idea y pasará a la acción de manera definitiva, es decir, el nuevo comportamiento (la utilización del contenedor con finalidad de reciclaje)

se convertirá en norma: la idea será adoptada. Así, a la larga, además de periódicos, los ciudadanos podrán recoger cristal, plástico y cualquier otro material destinado a poder ser reciclado.

Conviene notar que una vez validada y aceptada la idea, cualquier nueva forma de recuperar residuos domésticos tendrá que pasar por las mismas etapas del proceso para que el comportamiento se modifique de nuevo por otra fuente de información.

Las relaciones públicas desempeñan un papel crucial en la sensibilización de los distintos públicos. Utilizarlas es una opción estratégica esencial para identificar claramente lo que está en juego, las tendencias emergentes y las expectativas de los diferentes públicos, y responder satisfactoriamente a ellas.

Consideremos de nuevo las dos primeras fases del proceso de influencia y veamos cuáles son las intervenciones que como profesionales de las relaciones públicas tendríamos que llevar a cabo en el supuesto de la recogida de residuos.

En la etapa de la atención, tendríamos que iniciar un programa de relaciones con la prensa para provocar la publicación de artículos y noticias referidas a la protección del medio ambiente y cómo contribuye a conseguirlo el reciclaje de residuos domésticos. Deberíamos potenciar que el tema pasara a formar parte de la agenda pública del modo más destacado posible. De esta forma empezará a propagarse el "ruido am-

biental" que sensibilice a la opinión pública y estructure la información difundida, con el fin de retener la atención de los medios de comunicación social y después la de la población.

Así, la comparación con lo que se está haciendo en otras ciudades nacionales y extranjeras, lo que la sociedad ahorra en limpieza y saneamiento del medio ambiente, la cantidad de vegetación que se salva del impacto de los residuos, o los empleos creados en el sector del reciclaje, constituyen argumentos salpicados de hechos, gráficos, estadísticas que pueden presentarse en la prensa.

A través de la concepción de un texto preciso e impactante, y de la elección de un diseño gráfico que sepa captar la atención, se puede crear un folleto que contribuya a despertar o a mantener el interés de los públicos y que, posteriormente, favorezca el desarrollo de una actitud positiva hacia la recuperación de residuos y que a la larga cambie el comportamiento de la población objetivo de la campaña de relaciones públicas.

Debemos advertir en este punto que no estamos ante un proceso ineluctablemente lineal. Este efecto dominó puede interrumpirse en cualquier momento y a la sensibilización (fase de la atención) pueden no seguirle las otras cuatro fases. Nada nos asegura que los públicos objetivo superarán las cinco etapas del proceso de influencia. En cambio, para que el proce-

so se produzca en los dos sentidos, habrá que poner a punto métodos de recogida de datos ante los públicos a los que se dirige, para desencadenar desde el principio un proceso de interinfluencia con la población.

En la etapa de búsqueda de información (el interés), podemos aportar, en colaboración con los responsables municipales del proyecto, los elementos de información que requieran los ciudadanos en lo relativo a la recuperación de residuos domésticos. De esta forma, los emisores municipales de información podrán responder a las cuestiones y objeciones de los ciudadanos.

También podemos elaborar otros apoyos comunicativos para que el público que esté buscando información encuentre fácilmente todos los detalles y los datos que necesite. Entre estos apoyos complementarios están los folletos, la publicidad informativa en prensa, los carteles para ser expuestos en lugares públicos, la organización de actos (por ejemplo, una "Semana del Medio Ambiente"), entre otros que pueden contribuir a informar correctamente al público objetivo.

Aun así, no podemos pasar por alto una dificultad añadida en la difusión de la información: la teoría de la disonancia cognitiva, según la cual, los individuos discriminan la información que les es suministrada, incluso correctamente transmitida, para retener úni-

camente aquello que se corresponde con su propia opinión y sus valores personales.

Por lo tanto, aunque haya sido correctamente transmitida, la información corre el riesgo de ser retenida principalmente por los públicos ya interesados por las cuestiones ecológicas y que, en principio, son favorables a una acción de recuperación de residuos. Se trata, pues, de evaluar el nivel de cualificación personal o de determinar el argumento ante el cual el público es más sensible, para captar así el interés del mayor número de personas posible.

En este contexto, ¿cómo llega el profesional de las relaciones públicas a estructurar sus intervenciones, a seleccionar los mejores medios de comunicación para llegar a sus objetivos de influencia y de modificación de valores, actitudes y comportamientos?

En cualquier asunto, medioambiental o no, el profesional tiene que recurrir a diferentes metodologías de trabajo para minimizar los efectos aleatorios de la comunicación y la inversión ineficaz de tiempo, energía y dinero. El método IPEE (investigación, planificación, ejecución, evaluación) es el que proponemos.

El método IPEE

El método IPEE se puede aplicar tanto a las planificaciones a largo plazo como a los proyectos puntuales de relaciones públicas. Sus cuatro etapas son la

investigación, la planificación, la ejecución y la evaluación.

La investigación. Para conocer todos los componentes de la intervención (problemas que deben corregirse, actitudes que deben modificarse), la investigación es una etapa vital, a menudo escamoteada por el deseo de pasar inmediatamente a la acción. No investigar es como automedicarse. Con la diferencia de que los problemas de salud tienen efectos físicos traducidos en dolor que nos llevan a buscar un diagnóstico profesional, mientras que las faltas comunicativas no duelen, por lo menos físicamente. Y, no obstante, se trata de una fase fundamental que incluye numerosos métodos y técnicas: sondeos, entrevistas, grupos de discusión, paneles de expertos.

La planificación. En esta etapa se pretende dar sentido a los datos recogidos en la investigación, para después planificar acciones que permitan encontrar una solución al problema de relaciones públicas. Se elabora una estrategia de relaciones públicas de acuerdo con las oportunidades y los riesgos previstos. Seguidamente tienen que definirse los elementos de una campaña de relaciones públicas en función de los públicos objetivo identificados. Es entonces cuando tienen que definirse unos objetivos cuantificables y ponderables y proceder a la segmentación de los públicos. A partir de este momento se determina un eje de comunicación traducido a un mensaje clave en función

de cada uno de los públicos identificados y segmentados, junto con la elección de los medios técnicos para transmitirlos.

La ejecución. Mediante la ejecución dirigimos la implantación del proyecto, es decir, comunicamos los mensajes que hemos planificado. Las características de la dirección son las siguientes. Primero, la dirección es un proceso. La dirección no es algo estático. Se encuentra en continuo cambio, ya que comporta una serie de actividades incesantes y relacionadas. Segundo, la dirección implica y se concentra en la consecución de las metas de la organización.

Para la función de relaciones públicas de una organización, eso significa que cualquier estrategia de relaciones públicas tiene que estar de acuerdo con las metas de la organización. Las actividades de comunicación y de relaciones públicas no son finalidades en sí mismas, sino que contribuyen a las finalidades organizativas.

Tercero, la dirección supone trabajar con y a través de personas. Si la dirección de proyectos de relaciones públicas significa la dirección de actividades de individuos, significa también que el directivo necesita poder estar compenetrado con sus colaboradores y saber delegar funciones en los colaboradores apropiados. En definitiva, tiene que generar un clima de cooperación y colaboración con su equipo de trabajo y con el resto de los directivos de otras funciones

organizativas, como el márketing o los recursos humanos. Y cuarto, la dirección supone trabajar con y a través recursos organizativos. Los directivos de relaciones públicas necesitan el conocimiento y las habilidades de otros recursos de la organización. Estos incluyen, básicamente, tiempo, dinero y calidad. Las herramientas que los directivos utilizan para manejar estos recursos son, básicamente, los presupuestos, la programación temporal y el control de la calidad.

La evaluación. El proyecto de relaciones públicas tiene que ser evaluado durante la ejecución (control) y una vez finalizado (evaluación propiamente dicha). Se trata de medir lo más científicamente posible la consecución de los objetivos y, después, rectificar los objetivos o incluso replantear la estrategia. De entrada es necesario recoger todo el *feedback* de los públicos objetivo. La recogida y el análisis de los datos puede hacerse a través de varias técnicas: pretest, test y postest de los mensajes, sondeos, grupos de discusión, análisis de los recortes de prensa, resultados de las ventas, consecución cuantitativa o cualitativa de los objetivos. La evaluación tiene que ser sectorial, según los diferentes públicos a los que va destinada la campaña de relaciones públicas y en función de las finalidades y los objetivos que se hayan fijado. Igualmente, esta evaluación debe tener en consideración aspectos presupuestarios de la campaña, que pueden ser modifi-

cados de acuerdo con las rectificaciones tácticas o estratégicas que se deriven de ella.

La aplicación del método IPEE supone poder acceder a la más amplia información posible y necesaria para llevar a cabo un plan o programa de acción. Esta dimensión de política interna no puede subestimarse, ya que abarca realidades a menudo muy complejas referidas a los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, sin los cuales ninguna actividad de relaciones públicas sería posible.

Con el método IPEE, el profesional de las relaciones públicas elabora un plan de acción –con su presupuesto correspondiente– que será aprobado por la coalición dominante. En cambio, los profesionales que trabajan de manera circunstancial se enfrentan a la dura realidad de las organizaciones que pueden negarles la asignación necesaria de recursos para desarrollar su propuesta.

Pero precisamente por que la acción del profesional de las relaciones públicas se inscribe en una realidad de gestión, a menudo extremadamente cambiante, que fluctúa según quién dirija la organización, hay que tomar precauciones contra el peligro de tener que renegociar constantemente los valores y las orientaciones estratégicas de la organización en temas de comunicación. Los mensajes no tienen que cambiar conforme a las convicciones personales de cada gestor corporativo afectado por los expedientes puntua-

les. Los mensajes deben ser concebidos y difundidos según un enfoque global, de acuerdo con la filosofía corporativa de base que orienta la gestión de las relaciones de la organización.

Por eso, el método IPEE podrá aplicarse más fácilmente cuando los valores de la comunicación bidireccional estén claramente presentes en el enunciado de la política de relaciones públicas de la empresa o institución. Si falta esta política, el profesional tiene que proponerla. La política de relaciones públicas constituye una declaración formal de principios que sitúa una visión a largo plazo enmarcada en la cultura corporativa. El profesional de las relaciones públicas dispone, así, del margen de maniobra necesario para emprender acciones proactivas en vez de reaccionar de una manera puntual y defensiva y llegar demasiado tarde para actuar sobre las causas reales del problema.

Asimismo, la política de relaciones públicas debe precisar los fundamentos de todas las tomas de posición del responsable y su organización, entre las que destacan los valores, los compromisos y las orientaciones institucionales en materia de relaciones públicas, de comunicación interna y externa, de responsabilidad social.

No todas las organizaciones disponen de una política de relaciones públicas. No obstante, es muy útil para legitimar la actuación del profesional y para

evitar que este se convierta en un mero "bombero" al servicio de los "fuegos comunicativos" que se generan en la organización a la que asesora.

Definidas en función de la misión institucional, las políticas de relaciones públicas difieren, por tanto, de una organización a otra, aunque sus rasgos genéricos sean similares. En el momento de la concepción y la redacción de la política, es recomendable realizar una consulta interna que dará lugar a una aproximación interdepartamental. Una política de relaciones públicas basada en el consenso permitirá que todos los colaboradores internos afectados participen en su puesta en práctica, y se convertirá en parte de la cultura organizativa.

La investigación

Sin investigar, los proyectos de relaciones públicas están abocados al fracaso. Para conocer cuáles son los problemas comunicativos y de relación con sus públicos, una organización tiene que diagnosticarlos para poder fijar los objetivos necesarios para paliar estos problemas.

Imaginemos por un momento que, tras un día muy ajetreado, estamos leyendo este libro antes de acostarnos. Al levantarnos por la mañana, nos hemos vestido. Miremos cómo vamos vestidos ahora, mientras leemos el libro. ¿Nos hemos cambiado la camisa desde esta mañana?; si la respuesta es afirmativa, ¿por

qué lo hemos hecho? Si todavía llevamos la misma ropa, ¿cuándo hemos decidido qué ropa ponernos? Vestirse es una actividad que realizamos diariamente, pero a veces nos cambiamos de ropa durante el día, especialmente para salir de noche. Entonces, ¿cuándo hemos decidido ponernos la camisa que llevamos ahora?

Nuestras investigaciones

Todos nosotros, inconscientemente, recogemos una multitud de datos, los analizamos y tomamos una decisión. He aquí algunas de las informaciones que podemos haber considerado antes de vestirnos esta mañana:

¿Qué tiempo hace?

¿Qué pantalones están limpios?

¿Qué tengo que hacer hoy?

¿Cómo tengo que ir vestido?

¿Qué tipo de impresión tengo que dar?

¿Cómo me siento?

Algunos de los métodos que podemos utilizar para obtener respuestas a estas preguntas son los siguientes: escuchar o ver la información meteorológica en los medios de comunicación, mirar por la ventana, mirar dentro del armario ropero, consultar nuestra agenda, preguntar la opinión de los demás.

Analizaremos toda esta información, la utilizaremos para resolver nuestro objetivo (por ejemplo, sentirnos cómodos o impresionar a alguien), y después crearemos un plan de acción. Seguramente nuestro

plan fracasará si no recogemos y analizamos estos datos, y obtendremos resultados no deseados.

Esta tarea de recoger y analizar los datos es lo que conocemos como investigación. En relaciones públicas, la investigación es un proceso deliberado, planificado y organizado para recoger y analizar datos con el propósito de determinar problemas, oportunidades y posibles soluciones de relaciones públicas de una organización.

Volvamos de nuevo al proceso matutino de toma de decisiones sobre cómo vestirnos. Consideramos el escenario siguiente: durante semanas nos hemos estado preparando para una entrevista de trabajo importante, convocada a primera hora de la mañana. Cuando llega el día nos dormimos y no tenemos tiempo de pensar en qué nos pondremos, por lo que nos vestimos con lo primero que encontramos. Llegamos a tiempo a la entrevista, pero estamos empapados. Cuando nos hemos dado cuenta de que estaba lloviendo ya era demasiado tarde. No hemos hecho la investigación suficiente y apropiada, de manera que hemos rebajado la probabilidad de alcanzar nuestro objetivo de ser contratados.

Investigar antes de embarcarse en cualquier aventura de relaciones públicas es crucial para su éxito. Por ejemplo, antes de lanzar un nuevo boletín interno para informar a los empleados, tendríamos que saber qué empleados necesitan estar informados y, también,

qué empleados consideran que el boletín interno es el medio más eficaz y creíble para recibir información. El fracaso en la recogida y la utilización de la información conducirá a un boletín interno de factura brillante pero que nadie leerá, lo cual pondrá de manifiesto nuestra incapacidad para lograr unos objetivos y nuestra capacidad de despilfarro económico.

La investigación es fundamental para el proceso de planificación estratégica, de manera que el profesional de las relaciones públicas tiene que poder responder a las preguntas siguientes: ¿dónde estamos?, ¿qué queremos hacer? y ¿cuál es el camino más apropiado para conseguirlo?

Las organizaciones se han ahorrado millones de euros llevando a cabo una investigación antes de implantar campañas de comunicación o de determinar el mejor camino para tratar con los públicos.

Las utilidades de la investigación

La investigación en relaciones públicas nos ayuda a determinar muchas cuestiones, como las siguientes:

Establecer el tipo y la dimensión del proyecto de relaciones públicas.

Determinar la extensión de la necesidad de llevar a cabo el proyecto.

Suministrar información que nos permita determinar con precisión el problema o la oportunidad de relaciones públicas a que se enfrenta la organización.

Segmentar públicos específicos.

Describir las características específicas de los públicos.

Favorecer la elaboración de los mensajes.

Identificar las técnicas y los soportes apropiados y potencialmente eficaces para llegar a los públicos específicos.

Aumentar la credibilidad de la función de relaciones públicas ante los altos directivos.

Problemas y oportunidades de relaciones públicas

Un problema de relaciones públicas es una reacción adversa del público sobre la organización o de esta sobre el público. Una oportunidad puede suponer un valor añadido con respecto a la reputación. Poder reconocer un problema o una oportunidad y definirlos sucintamente es una de las competencias profesionales más importantes del análisis de datos. Sin el reconocimiento y la definición, la fase de investigación está incompleta.

Un problema de relaciones públicas es un tema de relación o de comunicación que ha sido identificado como el resultado de acontecimientos pasados, actividades corrientes y proyecciones futuras, y que probablemente impide que la organización llegue a cumplir sus objetivos. Un problema emana directamente de la debilidad de las relaciones que establece una organización con uno o varios públicos, de la distancia existente entre las expectativas de uno o varios públicos respecto a la organización y sus resultados.

Un problema puede ser la falta 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, como sucede con las empresas que contaminan el medio ambiente, de las que no sólo el público ecologista suele tener una percepción negativa, sino también la comunidad en la que están situadas y la opinión pública en general.

Las actitudes negativas se pueden o no resolver al implantar una acción de relaciones públicas dirigida a cambiarlas. Eso, obviamente, acabará con el problema, es decir, con las acciones que un público ha iniciado como resultado de su débil relación con la organización. A la hora de determinar un problema de

relaciones públicas, el profesional debe tener en consideración todas estas cuestiones.

La oportunidad, en cambio, ofrece una perspectiva diferente. Una oportunidad de relaciones públicas es la identificación de una coyuntura de acontecimientos y objetivos que ofrece un escaparate óptimo para utilizar estrategias de comunicación con el objetivo de mejorar las relaciones internas o externas de una organización y, por lo tanto, sus finalidades organizativas.

Una oportunidad nace desde el análisis de las fortalezas de la organización en las actividades de relación y comunicación con los públicos (que están funcionando bien) y en las respuestas al entorno. Por ejemplo, quizás no haya ninguna necesidad de organizar una jornada de puertas abiertas para los familiares de los empleados o los habitantes de la ciudad en las instalaciones de la organización. Sin embargo, la organización de este acontecimiento supondrá una oportunidad para mantener y mejorar las relaciones con estos públicos.

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 para tratar del valor de las relaciones públicas como función directiva puede presentar diversas oportunidades para re-

forzar los procesos de relaciones públicas dentro de la organización.

Tipo de investigación

Los textos sobre las relaciones públicas distinguen dos grandes categorías de investigación: la académica y la aplicada.

La investigación académica la llevan a cabo, por regla general, los profesores universitarios, con la finalidad de ampliar los conocimientos sobre una determinada disciplina. Su aplicación práctica no es inmediatamente aparente: por ejemplo, un profesor de relaciones públicas puede investigar la ética en la profesión para explicar cómo y por qué sus profesionales hacen lo que hacen. Después, puede desarrollar una teoría para explicar el proceso ético de toma de decisiones.

La investigación aplicada, por su parte, es la que se lleva a cabo en el seno de la profesión. Los académicos y los profesionales pueden emprender proyectos conjuntos de investigación aplicada, pero en general lo hacen por diferentes motivos. En el proceso de planificación y gestión estratégica de las relaciones públicas, los profesionales llevan a cabo una investigación aplicada.

Con respecto a las técnicas que los profesionales de las relaciones públicas pueden utilizar para obtener información durante la fase de investigación de su

campana, hay dos categorías de investigación: secundaria y primaria. Por investigación secundaria entendemos el proceso de obtención de información a partir de fuentes ajenas a la investigación. Ejemplos de fuentes de investigación secundaria son los siguientes: material archivado, anuarios de información estadística, publicaciones de organizaciones y bases de datos en línea.

La investigación secundaria constituye una fase previa a la planificación y realización de la investigación primaria. Una vez recogidos estos datos ajenos, el profesional de las relaciones públicas tiene que iniciar la investigación primaria. En otras palabras, en primer lugar tendríamos que recoger aquellos datos que no podemos conseguir en ninguna otra fuente. Ejemplos de métodos de investigación primaria de relaciones públicas son: encuestas, en general encuestas sobre número de lectores, en particular, grupos de discusión, entrevistas a fondo y observación.

A menudo, no es fácil distinguir a primera vista si una determinada técnica de investigación constituye investigación primaria o secundaria. Por ejemplo, ¿dónde debe incluirse el seguimiento de los medios de comunicación? En este caso, la información recogida se encuentra en una fuente secundaria (los medios de comunicación), pero la utilizamos en un sentido nuevo y único, diferente del de cualquier otra organización. Así, desde la perspectiva de las relacio-

nes públicas, es conveniente considerar el seguimiento de los medios de comunicación como parte de la investigación primaria que se está llevando a cabo, y no como una técnica de investigación secundaria.

Otra clasificación importante es la que diferencia entre investigación cuantitativa y cualitativa. La investigación cuantitativa es la que se usa para obtener datos que pueden ser analizados estadísticamente. Por el contrario, a través de la investigación cualitativa se obtienen datos cualitativos para conocer las actitudes, opiniones, creencias de las personas estudiadas.

Los principales métodos y técnicas de investigación cuantitativa en relaciones públicas son el análisis de contenido y las encuestas. Los de la investigación cualitativa son las técnicas historiográficas, las entrevistas a fondo y los grupos de discusión.

La auditoría de relaciones públicas

Una de las herramientas de investigación que se utiliza tanto en la investigación primaria como en la secundaria es la auditoría de relaciones públicas. Es un método de investigación que analiza y evalúa todos los aspectos de las actividades que deben diagnosticarse en una organización, incluido el clima interno. Primero, se ocupa del grado de recepción y respuesta de cada público a los mensajes transmitidos por la organización (auditoría de la comunicación). Y segundo, evalúa la calidad de las relaciones surgidas de

la comunicación y las actividades de la organización (auditoría de las relaciones).

La obtención de datos que se lleva a cabo en la fase de investigación del proceso de planificación estratégica de las relaciones públicas casi siempre exige una combinación de técnicas. Así, antes de precipitarnos a buscar en archivos o a crear un cuestionario, hay que elaborar un plan sobre qué aspectos de la organización y sus públicos estamos investigando, cómo y por qué.

Una de las finalidades de la fase de investigación es la capacidad para analizar la calidad de las relaciones que la organización ha desarrollado con sus públicos como resultado de su comunicación y actuaciones. Este estudio de la calidad de las relaciones es una etapa esencial del análisis de datos. La práctica profesional suele concentrarse en la auditoría de la comunicación y olvida la auditoría de las relaciones.

Las relaciones con el público

Las respuestas a estas preguntas permitirán que el profesional caracterice las relaciones que establecen las organizaciones con públicos específicos:

¿Qué grado de credibilidad tiene la organización ante de estos públicos?

¿Hasta qué punto estos públicos entienden la misión, los valores o las políticas de la organización?

¿Hasta qué punto los miembros de estos públicos creen que sacan provecho de una relación con la organización?

¿Cuántos conflictos ha tenido recientemente la organización con estos públicos? ¿Y anteriormente?

¿Cuántos conflictos puede tener en el futuro la organización con estos públicos?

¿Cómo actúan estos públicos ante la organización y qué nos indican estas acciones con respecto a la relación?

La información vinculada a estas respuestas será clave para garantizar un análisis completo, ya que constituye una parte crucial del proceso de investigación.

El análisis de la información

A diferencia del proceso de síntesis, que coge partes de alguna cosa y constituye un todo lógico, el proceso de análisis coge el todo y lo divide en partes. También hablamos de análisis cuando nos referimos al informe sobre este proceso. El análisis constituye una parte importante de la fase de investigación. Sin

este proceso, lo único que tenemos es un corpus de conocimientos inútiles y de difícil manejo.

En el campo de las relaciones públicas, la capacidad de analizar datos y determinar las fortalezas, las debilidades, los problemas y las oportunidades de la organización no es sólo el resultado del talento individual, sino también de la experiencia y el sentido común. Todo buen profesional de las relaciones públicas puede desarrollar su talento, que es un elemento clave para aprender a pensar como un directivo.

Al igual que tenemos que recoger datos sobre la organización y sus actividades de comunicación y relación con los públicos, necesitamos un sistema para situar estos datos en categorías y determinar los vínculos entre los diferentes tipos de datos.

Si tenemos los resultados de una entrevista, por ejemplo, podemos utilizar la estadística como parte del proceso analítico. Si disponemos de materiales impresos de la organización, podemos utilizar el análisis de contenido. Los métodos y las técnicas de investigación en relaciones públicas constituyen la aplicación de los métodos y las técnicas de las ciencias sociales en el ámbito específico de las relaciones entre organizaciones y públicos.

Un aspecto esencial del análisis para entender qué deberíamos hacer es poder responder a las preguntas siguientes:

- ¿Qué aspectos del entorno externo afectan habitualmente a la organización de manera positiva o negativa?
- ¿Qué aspectos del entorno externo pueden afectar a la organización en un futuro?
- ¿Cómo describiríamos el entorno externo de la organización?
- ¿Cuáles son los públicos de la organización?
- ¿La organización ha identificado y descrito exactamente sus públicos actuales y futuros?
- ¿Cómo se pueden categorizar estos públicos?
- ¿Cómo caracterizaríamos las relaciones a largo y corto plazo de la organización con cada público?
- ¿Qué mensajes se tienen que transmitir a cada público?
- ¿Son estos los mensajes que piensa transmitir la organización?
- ¿Qué canales o medios técnicos se utilizan para transmitir estos mensajes a cada público?
- ¿En qué medida estos canales son eficaces para transmitir los mensajes?
- ¿Hasta qué punto transmiten mensajes no pretendidos? ¿Cómo lo hacen (abierta o subliminalmente)?

- ¿Qué acciones organizativas transmiten mensajes intencionados o no intencionados a los públicos específicos?
- ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades de las relaciones públicas de la organización?
- ¿Cuáles son los problemas de relaciones públicas?
- ¿Cuáles son las oportunidades de relaciones públicas?

El informe que recogerá y discutirá estas cuestiones constituye lo que será el análisis situacional en la campaña de relaciones públicas. Es importante subrayar que si estamos trabajando en una campaña de relaciones públicas destinada a uno o más públicos específicos, las preguntas anteriores tienen que centrarse en este aspecto de la organización y su entorno.

Por ejemplo, si desarrollamos un plan de comunicación interna, nuestro objeto principal son los empleados y otros públicos internos (por ejemplo, los becarios); y únicamente nos centraremos en otros públicos del entorno externo si estos afectan a nuestro público objetivo, es decir, al interno.

Recurrir a una tabla de trabajo, como la de la ilustración, es muy útil. Su utilización responde a los criterios siguientes:

Público	Mensaje(s)	Medios técnicos	Evaluación
---------	------------	-----------------	------------

Público. Esta columna es el espacio donde identificaremos a los públicos actuales de la organización. Pueden ser los medios de comunicación, la comunidad, los empleados, los miembros del consejo de administración u órgano de dirección, la administración pública, los inversores, los representantes políticos. Cada uno de ellos tiene que ser tratado por separado.

Mensaje(s). Esta columna permitirá identificar los mensajes que se están transmitiendo actualmente a cada público identificado en la columna anterior. Se tienen que incluir los mensajes intencionados y los que se transmiten a través de actividades comunicativas o de otra índole de la organización. Hay que tener muy claro que, a menudo, los mensajes que actualmente recibe e interpreta el público no son los mismos que los que pretende la organización.

Medios técnicos. En esta columna definiremos las técnicas de relaciones públicas que se están utilizando para difundir los mensajes o para crear, mantener o modificar la reputación de la organización. De nuevo tendrían que concordar con cada uno de los públicos objetivo identificados en la primera columna, pero hay que recordar que las organizaciones utili-

zan algunos de estos canales para llegar a los públicos más diversos. Por ejemplo, un boletín interno no sólo es una técnica de relaciones públicas internas, sino que puede ser también un medio para dar a conocer la empresa a públicos externos como los proveedores. En contraste, podríamos constatar que una técnica no se utiliza en toda su dimensión comunicativa y relacional.

Evaluación. Esta es probablemente la columna más importante de la tabla. Aquí es donde empieza realmente el análisis. En esta columna, debemos indicar una evaluación inicial del éxito o el fracaso del proceso público—mensaje—técnica y empezar a descubrir las fortalezas y las debilidades de las actividades de relaciones públicas de la organización. Estas son **algunas de las preguntas que deberíamos tener en cuenta** en esta columna: ¿Es apropiado el mensaje que estamos transmitiendo? ¿Se trata de un mensaje intencionado? ¿Se está transmitiendo algún mensaje? ¿Es apropiado el canal que estamos utilizando para transmitir el mensaje a un público determinado? ¿Cuál es el nivel de calidad del mensaje? ¿Hay coherencia de mensajes? ¿Hay otros públicos con los que la organización tendría que mantener relaciones? ¿Se está evaluando el proceso en su totalidad?

A la hora de utilizar este tipo de tabla de recogida y análisis de datos se imponen dos consideraciones importantes. En primer lugar, la tabla refleja la situa-

ción actual y no la situación que pretendemos que se genere una vez implantada la estrategia de relaciones públicas. En segundo lugar, la tabla nos proporciona un examen superficial de la situación.

Este documento puede ser muy práctico para obtener una visualización de dónde nos encontramos y cuáles son las relaciones existentes, a la vez que constituye a un elemento óptimo para presentar sucintamente el estado de la cuestión a la dirección de la organización.

Otra cuestión relevante del análisis de datos es la determinación de las fortalezas y las debilidades de la organización en la comunicación y relación con los públicos. A partir de estos puntos, la estrategia de las relaciones públicas tiene que determinar los problemas y las oportunidades.

La redacción de un informe de análisis de la situación es la última etapa de la fase de investigación. Las preguntas expuestas anteriormente son una buena guía para estructurar el documento. Así, los apartados del informe pueden coincidir exacta o aproximadamente con los enunciados del cuadro siguiente:

Los apartados de un informe

Elementos clave del entorno externo de la organización.

Efectos actuales y futuros de los elementos clave del entorno externo.

Elementos clave del entorno interno de la organización.

Efectos actuales y futuros de los elementos clave del entorno interno.

Identificación de los públicos.

Descripción de los públicos.

Consecuencias de los públicos sobre la organización y viceversa.

Descripción de las relaciones de la organización con los públicos.

Identificación de los mensajes actuales con cada público.

Comparación entre los mensajes actuales y los intencionales.

Identificación de las técnicas utilizadas para transmitir mensajes a cada público.

Efectividad de cada técnica en la transmisión de los mensajes intencionales.

Descripción de todos los mensajes no intencionados.

Identificación de las fortalezas y debilidades de las relaciones públicas.

Identificación de los problemas y oportunidades clave de relaciones públicas.

Grado en que la organización se ha adaptado a las presiones del entorno o de los públicos.

Una vez analizados todos los datos, el profesional de las relaciones públicas está en disposición de pasar a la fase de planificación.

La planificación

Una vez completados la recogida y el análisis de datos de la fase de investigación, el profesional de las relaciones públicas tiene bastante información para iniciar un plan que aborde los problemas y oportunidades identificados. No obstante, hay que tener en cuenta que aunque estemos presentando la dirección de proyectos de relaciones públicas como un proceso lineal de cuatro fases, esta linealidad no es categórica, ya que la investigación aparecerá de nuevo en cualquiera de las fases subsiguientes cuando surja una nueva información inexistente al inicio del proceso de planificación estratégica.

Los cuatro elementos clave de la fase de planificación son: identificación de los públicos, definición de las metas y los objetivos, elaboración de los mensajes y elección de las técnicas.

La investigación ayuda a la organización a definir el problema y el entorno en el que éste se ha generado o puede generarse. La planificación identifica las necesidades que se tienen que satisfacer para resolver la problemática o evitar que se produzca (metas y objetivos), a quién tiene que dirigirse o a quién debe motivar el plan (públicos objetivo) para alcanzar las metas y los objetivos y de este modo resolver el problema o evitar que emerja, qué se tiene que transmitir a estos públicos (mensajes) para que actúen de manera que

permita llegar a las metas y objetivos de la organización y la mejor vía para hacer llegar estos mensajes a los públicos (estrategias y técnicas). Cuando se trata de oportunidades el proceso es el mismo.

El proceso es analítico, en el sentido de que las decisiones que se toman y las acciones que se planifican en cada etapa orientan las decisiones y acciones de las etapas posteriores. Además, las etapas son sucesivas: los públicos objetivo de un asunto específico identificados en la investigación no pueden ser seleccionados hasta que se hayan determinado la meta y los objetivos. Sólo entonces se pueden seleccionar los públicos clave para cumplir los objetivos.

Identificación de los públicos

En la fase de investigación, el profesional de las relaciones públicas examina el lugar de la organización en su entorno social, político y económico. Al mismo tiempo, emergen los públicos que tienen consecuencias para la organización y para los que ésta tiene consecuencias.

Desde una óptica estratégica, un público es un grupo de individuos que comparten un interés común y cuyas actividades influyen en la organización, y en los que influyen las actividades de la organización.

Los públicos se forman como respuesta a las actividades, las políticas o los productos organizativos con el objetivo de influenciar a la organización. No

obstante, salvo que sean eventualmente identificados en el proceso de relaciones públicas, no pueden ser considerados en la estrategia. Fallar en su identificación (por acción u omisión) implica efectos perniciosos para la organización. Por ejemplo, si diseñamos una campaña de unos tres años de duración, podemos definir nuestra comunidad según las fronteras geográficas: la vecindad, la ciudad, la región o el país entero pueden considerarse una comunidad en cuya organización actuaremos y con la que tendríamos que establecer relaciones. Por otro lado, en respuesta a nuestra organización, se puede constituir un grupo activista que establezca sus fronteras. Y cuando desarrollamos nuestro plan, también estamos obligados a definir las.

Los públicos pueden ser internos o externos. Sus acciones pueden influir en la organización o esta influencia puede no sentirse. Pueden jerarquizarse según las prioridades de la organización. Si nos enfrentamos a una controversia, pueden clasificarse entre los que están a favor nuestro, los que están en contra o los neutrales. Los públicos más comunes son: empleados, miembros y voluntarios (en organizaciones sin ánimo de lucro), inversores, medios de comunicación, comunidad, gobierno y administración pública (en sus diferentes ámbitos), consumidores o clientes (de productos y servicios) y proveedores.

Un buen profesional de las relaciones públicas tiene que estar siempre atento a cualquier otro grupo

que potencialmente pueda constituirse en un público importante tanto en el presente como en el futuro. Por ejemplo, una industria farmacéutica que utiliza animales en la investigación sobre medicamentos ha de estar siempre atenta a los grupos de defensa de los derechos de los animales de su comunidad. Y si este grupo no existe en la actualidad, tiene el deber profesional de pensar en la posibilidad de que pueda constituirse para modificar su actuación.

La recogida de información en la fase de investigación sobre los públicos actuales y el entorno de la organización nos dará pistas sobre cuáles son o cuáles podrían ser los públicos relevantes.

Definición de metas y objetivos

Tenemos que distinguir entre los objetivos y las metas (o finalidades) de las campañas de relaciones públicas. Las metas son más amplias y abstractas y no pueden ser directamente evaluadas, mientras que los objetivos, derivados de las metas, son claros, mensurables, realistas, temporalizados y presupuestables; de manera tal que la consecución de un objetivo contribuye a llegar a una meta.

Por ejemplo, en una campaña electoral, la meta de un partido político será ganar las elecciones (meta que se enmarca en la finalidad organizativa de gobernar), y los objetivos serán implicar al electorado inde-

ciso, aumentar el número de votos, dar a conocer un proyecto nuevo de política social, entre otros.

Definir la meta de la campaña no es tan sencillo como parece. A menudo, los profesionales de las relaciones públicas actúan unilateralmente a la hora de establecer la meta que resuelva el problema motivo de la campaña. Pero las relaciones públicas no constituyen una función directiva aislada en el engranaje operativo de las organizaciones. Fijar la meta aisladamente, sin considerar las finalidades organizativas de la empresa o institución, es peligroso y puede comportar no tener el apoyo necesario en momentos coyunturales.

Hay que tomar dos precauciones. La primera es enfocar estratégicamente las relaciones públicas o planificarlas de acuerdo con la misión de la organización y sus metas (incluidas las de otros departamentos como el de recursos humanos o el de márketing). La meta del proyecto de relaciones públicas debe guiarse por la misión de la organización. En otras palabras, los profesionales de relaciones públicas tienen que fijar siempre metas y objetivos de acuerdo con la misión organizativa.

La segunda precaución es simplemente verificar que la meta del plan de relaciones públicas se adecue a las metas y los objetivos de la organización. Una vez establecida la meta, el profesional debe preguntarse si se ajusta a la misión de la organización: ¿encaja con las finalidades y los objetivos de márketing? ¿Ayu-

dará a crear un entorno en el que la organización progrese en la consecución de sus metas? No podemos olvidar que el profesional de las relaciones públicas es responsable de crear un entorno en el que la empresa o la institución en la que presta sus servicios pueda alcanzar sus metas como organización, como sujeto económico y social. Cualquier campaña, por simple que sea, tanto si está diseñada para resolver un problema o crear una oportunidad, tiene que ser planificada en el marco de las finalidades de la organización como tal.

Las finalidades o metas serán de diversa índole según el sector del que forma parte la organización. Si se trata de una empresa, entre sus metas podríamos encontrar: aumentar el valor de las acciones; incrementar la cuota de mercado; obtener los máximos beneficios; protegerse ante una posible absorción o adquisición, o evitar la regulación gubernamental de ciertos asuntos que la afectan directamente.

En el caso de una administración pública o de una empresa pública, sus metas pueden ser: aumentar la concienciación pública de los programas sociales; reducir la contaminación medioambiental o facilitar el acceso de los ciudadanos a la información.

Si la organización es no lucrativa tendrá como metas incrementar las subvenciones públicas; ampliar los programas de investigación; establecer programas de voluntariado o fomentar la difusión de infor-

mación sobre las actividades que interesen a sus públicos.

Según las metas se fijan los objetivos que, a diferencia de estas, son más concretos y evaluables. Así, los objetivos tienen que ser, sobre todo, claros. Deben establecerse sucintamente utilizando un lenguaje que pueda ser entendido por todos los que estarán implicados en la consecución de los resultados. No puede haber ninguna discusión sobre su significado. Eso fomenta la cuantificación y permite asignar una o más acciones concretas a cada uno de ellos.

El profesional no tiene que establecer un único objetivo para aumentar la concienciación sobre el tema y la organización. Es más, aunque a menudo hay suficiente con una simple concienciación, muchas veces habrá que especificar qué tipo de concienciación se pretende lograr. No es lo mismo pretender incrementar la concienciación sobre la existencia de la organización que sobre sus programas de colaboración con la comunidad. No es lo mismo concienciar sobre el sida que sobre su transmisión a los recién nacidos. Tampoco es lo mismo pretender concienciar a expertos que al público general.

Para que sean claros, los objetivos se tienen que escribir. Parece obvio, pero en ocasiones se inician planificaciones estratégicas con los objetivos en la mente. Si están reflejados en un documento, sirven de punto de referencia durante el proceso de planifica-

ción. Cuando se produce un desacuerdo sobre algún elemento del proceso de planificación, la mejor solución es revisar exactamente lo que se persigue a través de los objetivos. Asimismo, si los objetivos están escritos en un documento, sirven de guía tangible en la fase de evaluación y constituyen en un termómetro para calibrar la eficacia de la campaña.

Los objetivos tienen que ser mensurables. Es decir, los resultados que se obtengan tienen que ser cuantificados de alguna manera. Eso no es siempre fácil, aunque se tiene que poder hacer. Los objetivos mensurables responden a la pregunta siguiente: ¿qué efecto buscamos? Eso permitirá que el profesional de las relaciones públicas determine el grado del efecto pretendido e identifique los efectos no buscados que pueden resultar de las acciones que se han implantado.

Las medidas pueden traducirse en porcentajes o en cifras (número de votos, euros o personal voluntario necesarios). A menudo, es útil indicar el objetivo en términos de superación: por ejemplo, "las ventas han aumentado un 20 por ciento, de 5 millones de euros a 6 millones". Cuando se trabaja con porcentajes es fundamental ser claro en la expresión escrita y 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 ciento, y no confundir los puntos porcentuales con

el porcentaje propiamente dicho anunciando una disminución del 35 al 28 por ciento (un 7 por ciento: el 20 por ciento de 35).

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

Los objetivos tienen que ser realistas. ¿El profesional de las relaciones públicas puede realmente llegar a lo que su objetivo especifica que conseguirá? Fijar objetivos claros facilita que sean realistas. Aun así, hay que poner la vista en una mejora significativa. Los altos ejecutivos despreciarán los objetivos fáciles de alcanzar. Los directivos de empresa respetan poco a los empleados o a los asesores que no están dispuestos a ambicionar un poco más ni a arriesgarse. En consecuencia, que sean realistas no quiere decir que sean fáciles y sencillos. Simplemente significa que se pueden alcanzar con el trabajo bien hecho, asumiendo riesgos y con un espíritu ambicioso.

Los objetivos tienen que ser temporalizados, en el sentido de que tenemos que saber cuándo espera-

mos obtener resultados. La duración de una campaña de relaciones públicas está determinada por el problema o la oportunidad que la causa. Algunos asuntos requieren esfuerzos de corta duración (entre seis meses y un año), mientras que otros suponen situaciones que hay que afrontar a largo plazo. Algunos proyectos están intrínsecamente limitados, como una campaña de prensa sobre un acontecimiento. Otros constituyen tareas para cambiar percepciones, actitudes, opiniones o comportamientos, que suelen evolucionar y alterarse muy lentamente. Los objetivos deben delimitar el marco temporal en el que tiene que cumplirse la campaña.

Los objetivos deben ser presupuestables. Aunque en el momento de identificarlos el profesional se encuentra en una fase de planificación en la cual la campaña todavía no se ha presupuestado ni desea consideraciones económicas que limiten su creatividad, innovación e imaginación, los objetivos deben tener en consideración las previsiones y limitaciones presupuestarias.

Mientras el profesional establece objetivos para el problema o la oportunidad de relaciones públicas que hay que afrontar y conseguir así la meta del proyecto, los objetivos crean también expectativas de la organización sobre el trabajo del profesional. Las limitaciones presupuestarias pueden requerir objetivos que generen expectativas más modestas. Igualmente, pue-

den obligar a una mayor creatividad en la planificación. Aunque los grandes presupuestos fijarán las bases de un programa más ambicioso, el mundo empresarial demuestra diariamente que los recursos económicos son limitados, especialmente con respecto a las relaciones públicas.

La mejor manera de entender lo que se ha expuesto hasta ahora es plantearnos una situación imaginaria. Supongamos que, en los últimos cuatro años, una ONG ha experimentado una tendencia a la disminución de la afiliación de nuevos miembros acompañada de un aumento de las bajas. La investigación nos muestra que la imagen externa de la organización es arcaica y poco profesional, lo cual contribuye a la pérdida de afiliados y a la incapacidad para atraer a otros nuevos.

Así pues, parece claro que los objetivos de la estrategia de relaciones públicas podrían enmarcarse en la meta de mejorar la percepción de la organización por parte de públicos externos específicos (miembros potenciales) y, quizás, de públicos internos (los miembros actuales). Esta meta probablemente reforzará algunos aspectos de las relaciones de la organización, pero no es un objetivo en el sentido expuesto anteriormente, ya que no es suficientemente claro ni tampoco es mensurable.

Los siguientes son dos objetivos que pueden contribuir a satisfacer la meta global de mejorar o cambiar

la imagen de la organización: incrementar el número de afiliados en un 30 por ciento en los próximos 9 meses, y mantener a los afiliados actuales y conseguir que estén satisfechos con la organización a final de año.

El primer objetivo es claro, conciso, mensurable, comprensible, presupuestable y, además, está temporalizado en su consecución. El segundo también, pero incorpora un asunto que encontraremos a menudo: ¿cómo pueden medirse unos efectos de relaciones públicas tan ambiguos como la satisfacción, la actitud positiva, la reputación o la imagen?

Este segundo objetivo nos da una pista, ya que nos indica que no tenemos que medir la satisfacción propiamente dicha, sino en relación con la organización. Esta clase de objetivo es útil también desde otra perspectiva, ya que nos indica la técnica que tendríamos que desarrollar. En este supuesto, se debe concebir una oportunidad de hablar sobre este asunto con los afiliados actuales. A menudo, el resultado perseguido es más cualitativo que cuantitativo, y siempre que nos sea posible deberíamos actuar en consecuencia.

Imaginemos ahora que el objetivo fijado para el caso que nos ocupa hubiese sido mejorar la imagen externa de la organización en un 30 por ciento. No sólo se trata de un objetivo impreciso (¿en qué con-

siste la imagen?), sino que no es racional valorar la imagen en términos cuantitativos.

Además de los resultados de comunicación, las relaciones públicas tienen que considerar también los resultados relacionales, es decir, los relativos a las relaciones entre las organizaciones y los públicos.

Los resultados de comunicación suelen traducirse en términos de conocimiento, actitudes y comportamientos deseados desde la perspectiva de las relaciones públicas. Evidentemente, se trata de objetivos muy importantes para el desarrollo y el mantenimiento de las relaciones. No obstante, las relaciones públicas actuales se están interesando más por la calidad de las relaciones, y sus profesionales se centran en el tipo de relación que una organización necesita establecer con los diferentes públicos. Sin embargo, ¿cómo se pueden definir objetivos mensurables para algo que parece tan ambiguo como una relación?

Aunque no haya recetas milagrosas en lo relativo a esta cuestión, determinados aspectos de las relaciones son muy útiles para la actividad de relaciones públicas de una organización. Podemos considerar algunas de las preguntas del cuadro cuando intentamos formular objetivos de relación.

Objetivos de relación

¿Hasta qué punto es importante que el público confíe en la organización?

¿Hasta qué punto es importante que se sienta satisfecho con la organización?

¿En qué medida los miembros de este público creen beneficiosa una relación con la organización?

¿Qué grado de conflictividad ha habido hasta ahora entre este público y la organización?

¿Qué grado de conflictividad puede haber en un futuro?

¿Cómo actúa el público ante la organización?, y ¿qué nos dice esta actuación sobre la relación con este público?

Evidentemente, hay muchas cuestiones que deben tenerse en consideración cuando intentamos determinar el tipo de relación que una organización quiere desarrollar con los públicos. Estas preguntas nos pueden ayudar a empezar a considerar los resultados relacionales e incluir estos objetivos en la campaña de relaciones públicas.

La última cuestión relacionada con los objetivos es considerar al público objeto de estos. Un proyecto eficaz de relaciones públicas ajusta los objetivos a cada uno de los públicos afectados por ellos. En el terreno de las relaciones con la prensa, por ejemplo, los objetivos tienen que dirigirse específicamente a los medios de comunicación, no a la opinión pública.

El ajuste de los objetivos a los públicos permitirá después una mejor selección de las estrategias y las técnicas. Aunque puede seleccionarse una técnica particular para alcanzar más de un objetivo y dirigirla a más de un público, hay que examinar los resultados para cada público por separado.

La elaboración de los mensajes

Las relaciones públicas consisten en la gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos, con el propósito de desarrollar y mantener relaciones mutuamente beneficiosas a largo plazo con estos. Así pues, el núcleo de la actividad de relaciones públicas es el mensaje o los mensajes que la organización transmite a estos públicos de palabra y obra.

Las organizaciones son actores sociales que se comunican a través de signos más complejos que las simples palabras. La tarea del responsable de relaciones públicas de cualquier estructura social es asegurar que todos los mensajes transmitidos son realmente los que pretendía enviar. Lo cual presupone una selección muy cuidadosa de los mensajes y canales. De esta manera, una vez identificados los públicos y definidos los objetivos correspondientes, el paso siguiente es desarrollar mensajes clave.

Un mensaje clave es una declaración sucinta de la información central que la organización tiene la intención de transmitir a sus públicos en el tono preten-

dido. Para concebir el mensaje hay diferentes métodos. El más sencillo establece una analogía con la publicidad y utiliza la *copy strategy*, es decir, un documento de referencia que incluye cinco apartados: el problema planteado (¿cuál es el objetivo de la comunicación?), el público objetivo (¿a quién nos dirigimos?), la promesa (¿qué motivará la mejora de la relación?), la justificación (¿cómo responden las características de la organización a la promesa?) y el tono y el eje del mensaje.

Fijémonos en la publicidad y tomemos el ejemplo del lema de la compañía eléctrica Iberdrola: "Queremos ser tu energía". El mensaje está elaborado a partir de la nueva dimensión de un servicio público comercial. Utilizando el principio de la *copy strategy*, podemos hacer una disección de su posicionamiento.

El problema planteado es aparecer como una empresa que abre sus servicios pero conserva los principios del servicio público. El público objetivo es el gran público, los industriales y las colectividades locales. La promesa consiste en comprometerse en la oferta de multiservicios recordando la primera aplicación de la energía eléctrica. La justificación es la imagen de competencia de los asalariados y de respeto de la continuidad del servicio público. El tono indica rigor y sentido del deber. Así, el núcleo del mensaje concuerda con los términos del siguiente cuadro.

El núcleo del mensaje

Queremos ser: el conjunto de empleados (personalización, movilización interna) y el valor de compromiso (recuerdo de las obligaciones de servicio público).

Tu: los públicos objetivo (proximidad).

Energía: propuesta de nuevos servicios con el recuerdo de la asociación de valor "energía como mercancía", y sentido del deber con la asociación "energía = compromiso e ilusión".

Este ejemplo no presupone que mensaje y lema sean sinónimos. Este último expresa el mensaje de la manera más sintética posible, pero sólo constituye una de sus formas entre muchas otras.

Una vez definido el núcleo real del mensaje que pretendemos enviar a través de las palabras, las imágenes y las acciones, hay que aplicarlo al desarrollo de cada acción de relaciones públicas que llevaremos a cabo para alcanzar nuestros objetivos. Sin olvidar que el mensaje contiene una dimensión abierta y otra subliminal. Ambas influyen en el proceso de recepción del mensaje por parte de los públicos.

La selección de las técnicas

Son numerosos los autores que hablan de las técnicas de relaciones públicas para explicar los medios, las herramientas o los instrumentos utilizados para poner en práctica y articular la comunicación de los mensajes. Otros, en cambio, hablan de tácticas pa-

ra referirse a las técnicas del día a día utilizadas en el ejercicio profesional.

Técnicas y tácticas son recursos estratégicos diferentes. La estrategia se basa en los objetivos que hay que alcanzar y las evoluciones para alcanzarlos. En este contexto, las técnicas corresponden a los mecanismos para cumplir los objetivos, y las tácticas a los procesos oportunistas y puntuales. En otros términos, la estrategia contesta a la pregunta "¿Qué hacer?"; las técnicas a "¿Cómo hacerlo?", y las tácticas responden a "¿Cómo hacerlo en un momento determinado según las circunstancias inmediatas?".

Establecer las características de un proyecto decíamos que se trataba de una actividad sometida a la incertidumbre y a las variables exógenas; que es como decir que está sometido a replanteamientos tácticos frente a los cambios de escenario que pueden producirse.

Las relaciones públicas pueden considerarse técnicas de una determinada estrategia comercial, de márketing o propagandística, en las que la aplicación de sus instrumentos es una práctica habitual. Pero no es menos cierto que esta instrumentalización puede verse desde una vertiente táctica: en las situaciones de crisis empresarial de las organizaciones que no tienen un plan preventivo para estos casos, el recurso a las relaciones públicas para reducir los efectos de los

conflictos es instrumental en el marco de la dirección y gestión de las organizaciones.

En este supuesto, las relaciones públicas operan como una táctica derivada de un error en la aplicación de la gestión de las organizaciones. Así pues, una táctica siempre será una técnica, pero una técnica no siempre se utilizará tácticamente; por lo que algunos autores prefieren utilizar el término "táctica".

Las técnicas incluyen los soportes para canalizar los mensajes. Estos soportes constituyen subcanales de comunicación que, dentro de una técnica de relaciones públicas, pueden servir de vehículo de un mensaje. Así, cuando nos referimos a soportes de impresión, estamos hablando de elementos de papel, cartón, plástico, multimedia, en los que se imprimen los textos y las imágenes contenidos en las formas de impresión.

Desde otra perspectiva, una sala de celebración de una conferencia de prensa es un soporte de la técnica conferencia de prensa, o un anuncio en un diario puede ser un soporte para un mensaje de relaciones públicas de una organización que quiera informar a los lectores sobre su postura frente a una situación determinada que lo afecta. Finalmente, las nuevas tecnologías de la información no constituyen nuevas técnicas de las relaciones públicas, sino nuevos soportes al servicio de las técnicas tradicionales cuya ventaja es la agilización de los flujos comunicativos.

La última etapa de la fase de planificación es la selección de las técnicas y los soportes adecuados para transmitir eficazmente los mensajes a los públicos. La información de que disponemos sobre los públicos (por ejemplo, si prefieren soportes multimedia para recibir mensajes, el grado de interés sobre la organización y su misión, las características demográficas) serán de gran ayuda para seleccionar los canales más adecuados para alcanzar los objetivos.

Por ejemplo, la selección del correo ordinario para difundir un mensaje de relaciones con la comunidad no será quizás tan eficaz como recurrir a técnicas para implicar a la organización en las actividades de la comunidad u organizar un nuevo acontecimiento dirigido a la comunidad, como una jornada de puertas abiertas.

A la hora de seleccionar las técnicas y sus soportes hay que tener en cuenta, primero, que se trata de un proceso creativo y que por lo tanto es aconsejable empezar, por ejemplo, con una lluvia de ideas y estar abiertos a nuevos enfoques. Segundo, que las técnicas que utilizamos tienen que ajustarse a los objetivos específicos, aunque una técnica puede servir para lograr diferentes objetivos o quizá haya que aplicar diversas técnicas para lograr un único objetivo. Tercero, que la técnica y el soporte se tienen que escogerse en relación con el público objetivo. Y cuarto, la lógica debe

imperar a la hora de seleccionar la técnica y el soporte.

Centrémonos en el primero de los factores citados: la creatividad. Significa que tenemos que olvidarnos de pensar linealmente sobre las estrategias de relaciones públicas. La lluvia de ideas nos permitirá movernos desde las estrategias más familiares a las más creativas, lo cual a menudo no es más que dar un nuevo enfoque a las ideas clásicas. Por ejemplo, crear un boletín interno puede no ser la mejor técnica para fortalecer la moral de los empleados.

En cambio, la creación de un premio o una recompensa que reconozca su eficacia puede ser más útil para conseguir el objetivo perseguido. Además, el proceso de nombramiento y selección constituirá una parte del programa de relaciones públicas internas, ya que favorece y fortalece las relaciones con los empleados, al tiempo que la publicación de la identidad del ganador puede constituir parte del programa de relaciones con la comunidad, si la empresa está situada en una localidad pequeña.

Ahora bien, hay que tener en cuenta un factor esencial: la creatividad tiene que ser bien aplicada, los nuevos enfoques no tienen que desvirtuar el mensaje. En este sentido, por ejemplo, algunas tendencias de diseño con respecto a la tipografía acaban perjudicando la lectura de los mensajes y, así, se nos presentan folletos informativos con un diseño rompedor

pero ante los cuales tenemos que invertir mucho más tiempo del necesario para leer y comprender lo que pretenden transmitir.

Según la naturaleza de los proyectos, las técnicas y los soportes utilizados serán diferentes. Así, en un proyecto de relaciones con los medios de comunicación las técnicas más comunes son:

- Conferencias de prensa.
- Comunicados de prensa.
- Videocomunicados de prensa.
- Dossier de prensa.
- Desayunos o comidas de prensa.
- Visitas de prensa.
- Viajes de prensa.
- Artículos prerredactados.
- Publireportaje.
- Fotografías.
- Sitio web (sala de prensa en línea).
- Correo electrónico.

Las principales técnicas y soportes de las relaciones públicas internas son:

- Tablones de anuncios.

- Buzón de sugerencias.
- Mensajería electrónica.
- Señalística.
- Boletín interno.
- Correo interno informativo.
- Material audiovisual de uso interno.
- Reuniones y seminarios.
- Procedimiento de acogida.
- Organización de acontecimientos.
- Proyecto de empresa.
- Intranet.

En las relaciones públicas financieras, las técnicas principales son:

- Memoria anual.
- Organización de la asamblea anual.
- Apuntes financieros.
- Técnicas de relaciones con la prensa financiera y líderes de opinión económicos.
- Técnicas de relaciones con los analistas financieros.

Un proyecto de relaciones con la comunidad incluye las técnicas siguientes:

- Técnicas de implicación comunitaria.
- Organización de acontecimientos.
- Jornadas de puertas abiertas.
- Patrocinio y mecenazgo.
- Mecenazgo.
- Técnicas de captación de fondo (*fundraising*).

En los programas de comunicación visual corporativa, las técnicas más destacadas son:

- Identidad gráfica: el logotipo y sus aplicaciones.
- Diseño industrial o estilismo de producto.
- Embalaje.
- Diseño de ambientes.

Las técnicas de los proyectos de relaciones con los clientes incluyen técnicas como:

- Mensajería ordinaria y electrónica.
- Ferias.
- Patrocinio.
- Boletines informativos.
- Técnicas de fidelización.

- Técnicas de relaciones con la prensa.

Finalmente, en la comunicación de márketing, las técnicas que las relaciones públicas "prestan" al márketing son fundamentalmente:

- Relaciones con la prensa.
- Emplazamiento de productos.
- Organización de acontecimientos.
- Participación en ferias.

Aun así, no conviene olvidar que el profesional de las relaciones públicas es un profesional de la expresión persuasiva. Por ello, las habilidades de expresión, ya sea escrita, oral, audiovisual o multimedia, son esenciales para el éxito profesional. Desde esta óptica, las técnicas de expresión son las técnicas primordiales de las relaciones públicas.

Finalmente, presentamos un ejemplo de hoja de trabajo que permite tener una visión completa de la planificación según el mensaje global que pretendamos transmitir a nuestros públicos.

MENSAJE GLOBAL: “.....”			
Público 1	Público 2	Público 3	Público 4
...
Mensaje	Mensaje	Mensaje	Mensaje
...
Objetivos de RRPP 1.. 2.. 3..	Objetivos de RRPP 1.. 2.. 3..	Objetivos de RRPP 1.. 2.. 3..	Objetivos de RRPP 1.. 2.. 3..
Estrategias y técnicas	Estrategias y técnicas	Estrategias y técnicas	Estrategias y técnicas

La ejecución

La ejecución del plan o campaña de relaciones públicas es la tercera fase del proceso estratégico. Supone dirigir la implantación de las actividades diseñadas en la fase de planificación. Al llegar a esta etapa, el técnico en relaciones públicas ya sabe todo lo que tiene que saber. Desde la perspectiva técnica, es la hora de llevar a cabo los aspectos técnicos de la campaña. Sin embargo para el director de relaciones públicas, empieza la parte más crucial de su tarea.

El presupuesto como herramienta directiva

El presupuesto es seguramente el primer estadio de la ejecución de un plan de relaciones públicas. Aun así, la fase de planificación también tiene que estar presidida por consideraciones financieras, ya que no se puede diseñar una campaña de relaciones públicas sin saber cuál es nuestra capacidad financiera. Ya he-

mos dicho que los objetivos tienen que ser presupuestables. De lo que se trata ahora, en la fase de ejecución, es de aplicar los recursos financieros al proyecto en general y a las actividades en particular.

Más que cualquier otro aspecto de la dirección de proyectos, presupuestar es una actividad a la que suelen temer la mayoría de los profesionales de las relaciones públicas, cuando, en realidad, si lo pensamos bien, desde nuestra juventud hemos estado presupuestando nuestros gastos corrientes. Seguramente muchas veces (o casi diariamente) nos abstenemos de comprar o invertir en alguna cosa porque no tenemos bastante dinero. Por lo tanto, con mayor o menor profundidad, todos tenemos conocimientos sobre recursos financieros.

El presupuesto de un proyecto de relaciones públicas es un plan financiero para asignar cantidades específicas de dinero a determinadas actividades requeridas para alcanzar los objetivos. El presupuesto cumple dos funciones: primero, es un mecanismo de control de las actividades necesarias para llegar a los objetivos. Y segundo, es una herramienta de comunicación para explicar las actividades y los objetivos de relaciones públicas a directivos de otras unidades organizativas y a otros ejecutivos de la organización.

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

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

En el presupuesto lineal, en cambio, las relaciones públicas se presupuestan asignando cantidades específicas del departamento a unidades 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 otra alternativa que incorporar las mismas unidades y sus correspondientes gastos a la hora de presupuestar el proyecto global.

Cuando nos enfrentamos al presupuesto del proyecto de relaciones públicas, hay que asignar una cantidad de dinero al proyecto concreto. Este importe se destinará a financiar las actividades requeridas por la campaña que ya habremos desarrollado. Por lo tanto, hay que tener muy claro que las consideraciones sobre el presupuesto tienen que efectuarse durante la fase de planificación. Dicho de manera campechana, no podemos planificar caviar con un presupuesto para aceitunas.

Así pues, el director del proyecto descompone la campaña de relaciones públicas previamente desarrollada en actividades específicas y unidades que tienen que ser financiadas para cumplir los objetivos. Algunas de las preguntas que se tienen que plantear en la formulación inicial de un presupuesto realista y exacto son las del siguiente cuadro.

Preguntas para un presupuesto

¿Quién participará en la ejecución de la campaña?

¿Qué tareas tienen que asignarse a cada persona?

¿Cuánto tardará una persona en completar su tarea?

¿Qué materiales se requieren?

¿Qué servicios hay que subcontratar (por ejemplo, impresores, estudios de grabación, azafatas, fotógrafos, alquiler de coches, transporte urgente)?

¿Tenemos los costes estimados de todos los servicios subcontratados?

Una vez consideradas estas cuestiones, tendríamos que comparar el total del presupuesto y, si procede, ajustarlo. Dependerá del juicio profesional decidir qué cantidad de dinero tiene que recortarse o mantenerse con el fin de conseguir los objetivos de la campaña. A veces es necesario replantearse algunas particularidades de los objetivos (¿son todavía realistas conforme a los recursos disponibles?) o de las técnicas y soportes seleccionados (¿hay otra técnica o

soporte que podamos usar y se adapte al presupuesto?).

El director del proyecto también es responsable de determinar el momento y hasta qué punto es necesario reexaminar el presupuesto y adaptarlo a los cambios que se hayan podido producir. Conviene recordar que muchos proyectos de relaciones públicas, a diferencia de lo que ocurre con la publicidad, son proyectos a largo plazo, por lo que las circunstancias previstas al inicio pueden variar e implicar la adaptación de todas las herramientas de que dispone el director de relaciones públicas; entre ellas, el presupuesto.

La gestión del tiempo

La gestión del tiempo significa gestionar el tiempo de las personas. Implica poder programar las actividades del proyecto no sólo desde el punto de vista presupuestario, como hemos visto, sino con respecto a los plazos temporales.

Los profesionales de las relaciones públicas saben muy bien cuál es la importancia de cumplir los plazos a la hora de evaluar la eficacia de un proyecto. Eso es especialmente cierto en la comunicación de crisis, en la que cada minuto que pasa sin que se reaccione es directamente proporcional al declive de la reputación de la organización que causa la situación crítica.

El director de relaciones públicas tiene que establecer un calendario de los requerimientos humanos y de proyecto, para saber cuánto tiempo invertirá cada persona en cada actividad. Pero además, tendrá que programarlas, en el sentido de que algunas actividades finalizarán, o estarán en marcha, antes de que otras actividades empiecen. La campaña de relaciones públicas es un proceso de acciones concretas sucesivas y/o simultáneas.

Las herramientas para programar temporalmente una campaña son diversas. Una de las más comunes es el diagrama de Gantt, que fue concebido por el ingeniero norteamericano Henrio L. Gantt, quien intentó resolver el problema de la programación de actividades, es decir, su distribución según un calendario, de manera que se pudiera visualizar el periodo de duración de cada actividad, sus fechas de inicio y fin, e igualmente el tiempo total requerido para la ejecución de una tarea. El diagrama permite también seguir el curso de cada actividad, ya que proporciona información del porcentaje ejecutado en cada una de ellas, así como el grado de adelanto o de retraso con respecto al plazo previsto.

Este gráfico consiste simplemente en un sistema de coordenadas en el que se indica en el eje horizontal: un calendario, o escala de tiempo, definido según la unidad más adecuada a la actividad que debe ejecutarse: hora, día, semana, mes. Y en el eje vertical: las

actividades que constituyen el trabajo que debe ejecutarse. A cada actividad le corresponde una línea horizontal cuya longitud es proporcional a la duración, en la que la medición se efectúa en relación con la escala definida en el eje horizontal de acuerdo con la ilustración.

DIAGRAMA DE GANTT (SIMPLE)				
Actividad 1				
Actividad 2				
Actividad 3				

Estos dos ejes se reflejan en la representación gráfica del diagrama de Gantt, tal como muestra la ilustración; en el eje vertical se disponen las tareas del proyecto y en la horizontal se representa el tiempo (días). Cada actividad se representa mediante un bloque rectangular cuya longitud indica la duración; la altura no tiene significado. La posición de cada bloque en el diagrama indica los instantes de inicio y finalización de las tareas a las que corresponden.

El ejemplo de la ilustración muestra que la actividad 1 se inicia al principio del día 1 y se completará al final del día 1. El inicio de la actividad 2 coincide en parte con la actividad 1 y se completa al final del día 2. Esta finalización es necesaria para el inicio de la actividad 3, cuya finalización coincide con la del día 4.

Por ejemplo, la actividad 1 puede ser la convocatoria de los periodistas a una conferencia de prensa para informar de la celebración de unas jornadas sobre prevención de enfermedades cardiovasculares. En este caso la actividad 2 sería la preparación de la sala en la que tendrán lugar las jornadas, y la actividad 3 la celebración de las jornadas. Este ejemplo es, evidentemente, poco ortodoxo, ya que faltan muchas actividades relacionadas con la celebración de un acontecimiento (preparación de materiales, envío y confirmación de invitaciones, contacto y confirmación de presencia de las autoridades, seguimiento del tratamiento informativo de la prensa).

Como se habrá observado, la capacidad para elaborar un diagrama de Gantt meticuloso y útil, o cualquier otro instrumento de programación, presupone la capacidad de calcular cuánto tiempo dura la realización de cada tarea. Este es un punto en el que la experiencia anterior en un cargo técnico es muy útil al director de la campaña. Si un directivo de relaciones públicas no ha desarrollado nunca una función técnica, le será difícil programar temporalmente la campaña, por lo que tendrá que dejarse aconsejar por los técnicos en relaciones públicas.

El control de la calidad

Una vez expuesto el concepto integral de dirección y vista la gestión de recursos financieros y tem-

porales, hay que detenerse en otro parámetro: la gestión de la calidad durante el desarrollo del proyecto.

La gestión de la calidad de un proyecto de relaciones públicas forma parte del control de la calidad global de la organización. El director de relaciones públicas es el responsable de buscar la manera de realizar el seguimiento y el control de la calidad de sus proyectos. Esta responsabilidad se inicia en la etapa de planificación. Cuando seleccionamos y definimos los objetivos del proyecto, realmente estamos diciendo qué nivel de resultado queremos obtener. Durante la fase final de evaluación del proyecto, calibraremos si hemos llegado a estos objetivos. En este punto, podremos decir si hemos obtenido o no el tipo de calidad del resultado que habíamos planificado. No obstante, mientras el proyecto se está ejecutando, tenemos que conocer el grado de calidad de nuestra tarea y los resultados provisionales, para, así, evitar sorpresas al final del trayecto.

Medidas de calidad

Alguno de los parámetros que pueden considerarse medidas de calidad del rendimiento de las relaciones públicas son los siguientes:

-Coherencia. Uno de los aspectos más relevantes de cualquier mensaje que una organización dirige a sus públicos, intencionadamente o a través de sus acciones, es la coherencia con las normas de la organización.

-Fiabilidad. Nos referimos a la capacidad del departamento o del profesional de relaciones públicas para conseguir los objetivos que se ha fijado. En el caso de un proyecto específico de relaciones públicas, podemos preguntarnos si las actividades que se están ejecutando conducen al éxito del proyecto.

-Precisión. Este es uno de los aspectos más importantes de la calidad de las relaciones públicas. Para calibrarlo podemos preguntarnos, por ejemplo, si la información de un folleto es exacta, si el material gráfico (cuadros, figuras, fotografías, material audiovisual o multimedia) responde con precisión a la información que ilustra, o si los datos estadísticos que se transmiten son exactos. Un proyecto de relaciones públicas que transmita información poco precisa o inexacta fracasará.

-Congruencia. Este parámetro nos indicará la armonía entre los diferentes aspectos de la campaña.

-Honestidad. Al final del proyecto, tenemos que evaluar si se han proyectado los mensajes honestamente.

Estos son parámetros generales, pero pueden establecerse otros más específicos en función de los diferentes elementos de la campaña.

Un ejemplo de documento de control de calidad, que puede ser útil en la ejecución de un proyecto de

relaciones públicas, es el que se presenta a continuación.

Listado de control de calidad

Medidas de coherencia

-Coherencia de los mensajes

-Coherencia del tono

-Coherencia del estilo

Medidas de fiabilidad

-Cada elemento se dirige hacia la meta global

-Todos los elementos se dirigen a las metas organizativas

Medidas de precisión

-Todos los elementos están armonizados

Medidas de honestidad

Todos los mensajes son veraces

Los mensajes no son engañosos

El trabajo en equipo

Hemos visto que una de las características de la dirección es que se trata de un trabajo en equipo (con personas y a través de ellas). Eso no excluye que nos enfrentemos a campañas en las que seamos la única persona implicada, según su alcance o dimensión o los recursos de la organización que nos ha contratado. También puede darse el caso de que únicamente

colaboremos con personas que prestan sus servicios externamente, es decir, con personal subcontratado.

No obstante, lo normal será trabajar con un equipo del departamento responsable de la función de relaciones públicas o de la consultora externa. Como directores del proyecto, uno de nuestros cometidos será favorecer un buen trabajo en equipo a través de la motivación de todos los individuos que participan en él.

La delegación es una de las habilidades personales más importantes y más debatidas en la dirección de proyectos. La delegación consiste en confiar en otra persona, jerárquicamente inferior en el organigrama organizativo, la autoridad de tomar decisiones sobre una actividad específica y llevarla a cabo.

Delegar no supone, por lo tanto, sacarse de encima las tareas que no se quieren hacer. Significa conocer los puntos fuertes y los puntos débiles de las personas de nuestro equipo de trabajo, y utilizarlos en beneficio del proyecto de relaciones públicas.

Un directivo que no sepa delegar tendrá problemas operativos y de personal importantes. Si no somos capaces de delegar (o estamos poco acostumbrados), deberíamos analizar, llegado el caso, nuestra motivación y entender por qué tenemos dificultades en la ejecución de determinadas tareas.

Sin embargo, no podemos olvidarnos de la cuestión una vez delegada. La delegación implica una

comunicación periódica con las personas en quienes hemos delegado. Como consecuencia, mantener reuniones o encuentros regulares con nuestro equipo de trabajo no sólo es una técnica necesaria independientemente del grado de delegación, sino que permitirá controlar cómo se están desarrollando las actividades delegadas.

La evaluación

La evaluación es tanto un inicio como un final. Aunque constituya la culminación del proceso (investigación, planificación, ejecución, evaluación), tiene que considerarse también un principio, lo que la convierte en una fase crucial de todo proyecto de relaciones públicas.

La evaluación es la medición del éxito de una organización en la difusión de mensajes planificados a sus públicos objetivo para alcanzar metas y objetivos comunicativos y relacionales. Es, por su carácter analítico y de diagnóstico, esencial en cualquier proyecto de relaciones públicas, como lo es en cualquier función directiva. La evaluación es el motor que dinamiza el proceso cíclico de las relaciones públicas. La campaña no finaliza con la implantación de las estrategias. Su eficacia tiene que ser auditada y, en función de los resultados, el proceso vuelve a ponerse en marcha con las mismas etapas que hemos expuesto.

Las relaciones públicas gestionan un sistema comunicativo a través del cual se crean y mantienen relaciones. Para mantenerlas, una vez creadas, los profesionales no pueden descansar. Las relaciones públicas son una actividad planificada y permanente, en la que la evaluación es necesaria por las mismas razones por las que hay que investigar antes de iniciar una campaña.

El objeto de la evaluación es lo que evaluamos. Como en el caso de las técnicas y los soportes, la selección de los métodos y técnicas de evaluación constituye una oportunidad para desarrollar la creatividad. Pero esta creatividad siempre está matizada por las imposiciones inherentes a los objetivos de la campaña. De esta manera, aquí la meta es seleccionar las herramientas de evaluación que midan exactamente lo que pretendemos medir.

Antes de planificar nuestra evaluación, debemos tener en cuenta las posibilidades de lo que realmente puede ser evaluado, la validez de esta evaluación y la viabilidad del proceso evaluador.

La evaluación puede clasificarse en dos procesos: la evaluación realizada mientras la campaña se está ejecutando, y la evaluación realizada al final de la ejecución.

La evaluación continua, que algunos autores denominan "control", es la que se lleva a cabo en el curso del proyecto. Responde al hecho de que para eva-

luar no es necesario esperar al final del proceso estratégico. En el transcurso de éste se producen resultados que, al ser evaluados, pueden llevar a alterar la ejecución de actividades previamente planificadas, o incluso a eliminarlas o a crear otras nuevas. Realizar ajustes en el curso de la campaña puede incrementar la posibilidad de éxito y ahorrar unos recursos que se habrían invertido en técnicas ineficaces.

La información para llevar a cabo este tipo de evaluación puede obtenerse de métodos de investigación formales, como encuestas o grupos de discusión, o a través del *feedback* obtenido del personal del equipo de trabajo o del departamento responsable de la campaña. Por ejemplo, un boletín interno puede incluir encuestas de opinión sobre su contenido, o el formulario de inscripción a un congreso puede incorporar un breve cuestionario sobre cómo se han enterado los participantes de su celebración.

La evaluación continua sólo suele ser eficaz en las campañas a medio o a largo plazo, es decir, aquellas que tienen una programación superior a los seis meses. En las campañas a corto plazo, los directivos suelen estar demasiado ocupados en el plan para poder llevar a cabo este tipo de evaluación. Eso no obsta para que haya excepciones.

La evaluación final es la que se realiza al acabar la campaña y, por lo tanto, la que culmina el proceso estratégico de las relaciones públicas. Describe los

criterios que son usados para determinar el éxito o el fracaso de la campaña, y los métodos de investigación que medirán estos criterios. A partir de ahora nos centraremos en la evaluación final.

Una evaluación final precisa tiene beneficios a corto y largo plazo. A corto plazo, porque puede determinar si las técnicas y los soportes utilizados han sido los correctos, si los mensajes clave han sido recibidos y si los públicos se han comportado, o lo han intentado, como pretendíamos. A largo plazo, la evaluación final comporta tres ventajas notables. Son las siguientes: primero, las consultoras y departamentos de relaciones públicas están siempre bajo la presión de tener que demostrar el valor de su trabajo. Las consultoras pueden demostrarlo en términos de retención y aumento de clientes, y los departamentos tienen que evaluar las campañas para asegurarse el crédito para futuros proyectos. Ante la ausencia de estas evidencias, el éxito es cuestión de azar.

En segundo lugar, además de demostrar el valor del trabajo realizado por su departamento o consultora, los profesionales de las relaciones públicas pueden utilizar los resultados de la evaluación del proyecto para probar su contribución individual, especialmente en los casos en los que el personal de relaciones públicas es una única persona.

En tercer lugar, hay que saber qué es lo que no ha funcionado para evitar los mismos errores en futuros

proyectos. Eso es muy importante en las campañas que dependen de acontecimientos sujetos a un calendario. Por ejemplo, las personas que asisten a un acto pueden ser encuestadas para determinar cómo se han enterado del acontecimiento, qué esperan de él, qué les ha gustado y les ha disgustado, y si su percepción sobre la organización promotora se ha visto afectada por lo que han experimentado durante el acontecimiento.

En la evaluación final es imprescindible utilizar las técnicas adecuadas de investigación para demostrar si se han cumplido o no los objetivos, y por qué. Los profesionales de las relaciones públicas tienen que evaluar varios resultados: el impacto de la campaña sobre los públicos, el efecto sobre las metas y la misión de la organización, el efecto sobre las actitudes de los públicos para con la organización y en su percepción, y los efectos sobre el estado financiero, la postura ética y la reputación de la organización.

La evaluación de las relaciones es una parte fundamental de la evaluación de los proyectos de relaciones públicas. El núcleo de las relaciones públicas es el desarrollo y el mantenimiento de relaciones mutuamente beneficiosas entre las organizaciones y sus públicos, por eso es tan importante evaluarlas. Sin embargo, ¿cómo evaluar algo tan intangible como las relaciones entre dos partes?

Si en la campaña hemos desarrollado objetivos concretos sobre el grado de confianza que el público debe tener con respecto a la organización o el grado de satisfacción sentida con respecto a las políticas, las actividades, los productos y los servicios de la organización, entonces, entre los demás objetivos de relación expuestos anteriormente, deberíamos fijar un camino para calibrar estos elementos de la relación.

Algunos ejemplos concretos de métodos que pueden utilizarse para recoger información sobre la calidad de las relaciones son los siguientes: encuestas de opinión llevadas a cabo por la organización o por una empresa especializada, grupos de discusión, respuestas y reacciones del público, participación de la comunidad en las actividades de la organización y, en algunos casos, el seguimiento de los medios de comunicación.

Las relaciones que una organización tiene con un público se reflejan en su reputación. Y la reputación, en realidad, no es más que la percepción pública (es decir, del público) de la organización. No obstante, la reputación es un activo esencial para la capacidad de desarrollo de cualquier organización, sea del sector que sea. Por eso, considerar los resultados de cualquier actividad de relaciones públicas desde la óptica de las relaciones es una cuestión que se sitúa en el núcleo de la evaluación de sus proyectos.

Bibliografía

- **Álvarez, T.; Caballero, M.** (1997). *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona: Paidós.
- **Baines, P.; Egan, J.; Jefkins, F.** (2004). *Public relations: Contemporary issues and techniques*. Amsterdam: Elsevier.
- **Cutlip, S. M.; Center, A. H.; Broom, G. M.** (2006). *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.
- **González Herrero, A.** (1998). *márketing preventivo: La comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch.
- **Grunig, J. E.; Hunt, T.** (2003). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- **Heath, R. L.; Coombs, W. T.** (2006). *Today's public relations: An introduction*. Thousand Oaks: Sage.
- **Middleberg, D.** (2001). *Relaciones públicas en un mundo interconectado*. Bilbao: Deusto.
- **Pavlik, J. V.** (1999). *La investigación en relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

- **Piñuel, J.L.** (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- **Seitel, F.P.** (2002). *Teoría y práctica de las relaciones públicas*. Madrid: Prentice Hall.
- **Vázquez Burgos, M.A.** (2004). *El profesional de las relaciones externas*. Barcelona: Bosch.
- **Wilcox, D. L.; Cameron, G. T.; Xifra, J.** (2006) *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson.
- **Xifra, J.** (2003). *Teorías y estructura de las relaciones públicas*. Madrid: McGraw–Hill.
- **Xifra, J.** (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Paidós.
- **Xifra, J.** (2007). *Técnicas de las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC.