
La dimensión estratégica de las relaciones públicas

PID_00279315

Ferran Lalueza Bosch

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 6 horas



**Ferran Lalueza Bosch**

Doctor en Periodismo por la UPF, máster en Nuevas Tendencias en Redacción Periodística por la UAB y licenciado en Ciencias de la Información, también por la UAB. Es profesor agregado en la UOC, donde ha dirigido los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación, el máster universitario de Social Media: Gestión y Estrategia, el grado de Comunicación, y la licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas. Asimismo, dirige COMeIN. *Revista de los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación* desde su creación en 2011. Ha sido asociado sénior en la agencia de relaciones públicas Burson-Marsteller (hoy, Burson Cohn & Wolfe) y colabora habitualmente con distintos medios de comunicación en calidad de experto. Es autor o coautor de diversos manuales (*Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa*, *Comunicación preventiva: planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*, *Comunicación corporativa: claves y escenarios...*) y de la novela didáctica titulada *The show must go on*, que permite aprender de forma amena a gestionar estratégicamente la comunicación de crisis.

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por el profesor: Ferran Lalueza Bosch

Primera edición: marzo 2021

© de esta edición, Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC)

Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona

Autoría: Ferran Lalueza Bosch

Producción: FUOC

Todos los derechos reservados

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea este eléctrico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita del titular de los derechos.

Índice

Introducción.....	5
1. Las fases del proceso estratégico de relaciones públicas.....	13
1.1. Investigación	13
1.2. Planificación	15
1.3. Comunicación o ejecución	15
1.4. Evaluación	16
2. La receta de la planificación estratégica de relaciones públicas.....	18
3. El tema.....	22
3.1. Coherencia	22
3.2. Brevedad	22
3.3. Fácil recordación	23
3.4. Especificidad	23
3.5. Motivación	23
3.6. Prudencia	24
3.7. Tema aplicado al caso 1	25
4. La meta.....	28
4.1. Redactando metas	28
4.2. Meta aplicada al caso 1	30
5. Los objetivos.....	33
5.1. Límites	35
5.2. Tipología	36
5.2.1. Objetivos de impacto cognitivo	37
5.2.2. Objetivos de impacto afectivo	38
5.2.3. Objetivos de impacto conativo	40
5.3. Redactando objetivos	41
5.4. Evaluando objetivos	47
5.5. Objetivos aplicados al caso 1	48
6. Los públicos.....	53
6.1. Tipología	55
6.2. Cuestión de confianza	57
6.3. Identificación de públicos aplicada al caso 1	59
7. Los mensajes.....	61
7.1. Lo que cuenta es la intención	62

7.2. Elaboración de mensajes aplicada al caso 1	66
8. Las técnicas	69
8.1. Tipología	71
8.2. Selección de técnicas aplicada al caso 1	73
9. La temporalización	75
10. El presupuesto	77
Bibliografía	79

Introducción

Llevando el concepto *estrategia* a nuestro terreno

Tras un largo debate, abierto y participativo, que implicó a numerosos profesionales y estudiosos de la materia, en el año 2012 la Public Relations Society of America (PRSA) fue capaz de acuñar una definición ampliamente consensuada de lo que son las relaciones públicas:

«Un proceso estratégico de comunicación que construye relaciones mutuamente beneficiosas entre las organizaciones y sus públicos».

El énfasis que esta sucinta definición pone en el carácter estratégico de nuestra disciplina no es baladí. Si no hay estrategia, no hay auténticas relaciones públicas.

Con todo, en los últimos tiempos y desde muchos ámbitos, se ha hecho un uso excesivo –casi abusivo– del concepto *estrategia*, aplicándolo a actividades que carecen por completo de ese pretendido carácter estratégico. Vamos a empezar, por lo tanto, analizando lo que se entiende por estrategia en diversos campos, para finalmente proponer una conceptualización del término que se adapte a las especificidades propias de las relaciones públicas.

1) Ámbito militar

Empezaremos analizando lo que se entiende por estrategia en el ámbito militar. No es casual haber elegido este punto de partida puesto que, de hecho, ese es el campo en el que etimológicamente nació el término. Del vocablo griego *στρατηγός* (*stratēgós*), empleado para designar el rango de general, se derivó la palabra *στρατηγία* (*stratēgía*), que aludía al oficio de general y que fue adoptada por el latín con la forma *stratēgia* para denominar a la provincia que estaba bajo el mando de un general.

En términos castrenses, la estrategia es el arte de proyectar y dirigir grandes movimientos y operaciones militares.

De esta primera definición, ya se desprenden diversas ideas valiosas que nos ayudarán a la conceptualización del término adaptada al ámbito de las relaciones públicas.

La primera idea es el hecho de considerar que la estrategia es un «arte». Tener arte es contar con las competencias requeridas para llevar a cabo adecuadamente una determinada labor, pero el término está claramente connotado por conceptos como la creatividad o la aptitud personal. Entendemos, pues, que para que una actividad sea realmente estratégica se requiere que el sello personal de cada profesional puede aportar a su realización tenga el potencial de marcar la diferencia. Las labores meramente técnicas o rutinarias no son estratégicas.

La segunda idea proviene de la utilización de los verbos *proyectar* y *dirigir*. El primero nos transmite la necesidad de planificar previamente aquello que vamos a llevar a cabo antes de pasar a la acción. Y el segundo conlleva un determinado nivel de responsabilidad y, por lo tanto, la capacidad de tomar decisiones. Cuando actuamos de forma poco meditada o siguiendo directrices ajenas, no lo hacemos estratégicamente.

Y la tercera y última idea extraíble de esta primera aproximación al concepto *estrategia* es la alusión a los «grandes movimientos y operaciones», en este caso, militares. Los detalles, por supuesto, son siempre importantes. Sin embargo, una visión estratégica es también aquella que mantiene la capacidad de enfocarse en la *big picture*, de mantener una perspectiva lo bastante amplia como para que los árboles nunca nos impidan ver el bosque.

2) Ámbito deportivo

Tal vez sea porque, en el fondo, las competiciones deportivas pueden ser entendidas muchas veces como una sublimación de los enfrentamientos bélicos. O tal vez responda simplemente a una moda. En cualquier caso, lo cierto es que el mundo del deporte también hace un uso profuso del término *estrategia*. Tanto es así que, por ejemplo, resulta impensable que esta palabra no salga repetidamente de la boca de un entrenador o una entrenadora cuando ofrece una rueda de prensa antes de disputarse un partido relevante.

En términos deportivos, la estrategia es el conjunto de reglas, de jugadas y de decisiones mediante las cuales un jugador, una jugadora o un equipo de jugadores o jugadoras intenta conseguir la victoria o la solución.

También de esta definición podemos extraer ideas valiosas que nos ayuden a entender el concepto y a adaptarlo después a nuestro campo.

La primera es la alusión al «conjunto de reglas». Tal como ocurre en el mundo del deporte, en relaciones públicas no todo vale para conseguir la finalidad perseguida. Hay líneas rojas que no debemos traspasar. Del mismo modo que cada deporte cuenta con su reglamento, nuestra disciplina ha ido construyendo un corpus específico de códigos deontológicos, éticos o de conducta que

deberemos conocer y respetar. Saltarse determinados preceptos es incompatible con la perspectiva estratégica puesto que desprovee a nuestra actuación de toda legitimidad.

La segunda idea es la referencia al conjunto «de jugadas y de decisiones», que nos remite a la necesidad que acompasar las acciones a aquello que previamente hayamos planificado. Además, ya hemos visto que tener capacidad de decisión resulta esencial para considerarnos estrategas y no meros técnicos que ejecutan acciones decididas por otros.

La tercera idea extrapolable a nuestro ámbito atañe a la disyuntiva «un jugador o un equipo de jugadores». Las relaciones públicas son casi siempre una actividad colaborativa que se desarrolla trabajando en equipo, pero también hay profesionales que ponen en valor su *expertise* y su capacidad de aportar, precisamente, visión estratégica a un proyecto, lo que les permite ofrecer servicios de asesoría a título individual.

Con todo, la idea más valiosa que extraemos de la definición del ámbito deportivo es la que apunta, como finalidad de la estrategia, a la consecución de «la victoria o la solución». Tal y como pronto constataremos, en relaciones públicas solo hay dos tipos de proyectos:

- los que nacen de una oportunidad que podemos aprovechar, o
- los que nacen de un problema que debemos resolver.

Así, aprovechar oportunidades constituirá nuestra «victoria» y resolver problemas nos permitirá aportar nuestra «solución».

3) Ámbito biológico

Aunque probablemente este sea el ámbito en el que lo tenemos menos presente, también en la biología se emplea el concepto *estrategia*.

En términos biológicos, la estrategia es la manera como un organismo responde a las características del medio en el que vive.

De esta definición nos gustaría resaltar una única idea, pero que resulta esencial: la flexibilidad.

Cuando pensamos en estrategia, tendemos a identificarla con cierta rigidez. El hecho de planificar cuidadosamente las acciones que después llevaremos a cabo puede hacernos creer que, en el momento de ejecutar un proyecto, no deberíamos apartarnos ni un milímetro de aquello que hemos decidido durante la fase de planificación. Nada más lejos de la realidad. Si algo debe garantizar-

nos una buena estrategia es precisamente la capacidad para ir adaptando la planificación inicial a las circunstancias específicas del momento en el que se pone en práctica.

En un entorno tan cambiante y a menudo incluso imprevisible como es el actual, no podremos actuar estratégicamente sin dotarnos de la flexibilidad que nos permita reaccionar a circunstancias imprevistas y a resultados que se alejan de lo esperado.

Ya que hablamos en términos biológicos, el camaleón puede constituir una adecuada analogía para entender esta idea. Los individuos de esa especie mantienen su esencia, mientras que su apariencia se adapta al entorno.

Así debe ser nuestra estrategia cuando trabajamos en relaciones públicas: firmemente definida en lo esencial y abiertamente adaptable en lo circunstancial.

4) Ámbito político

En política, el término *estrategia* también se usa asiduamente, y no solo por parte de los *spin doctors*. Tanto es así que, muy a menudo, los vocablos *tactista* y *tactismo* se esgrimen con intención insultante por contraposición a la altura de miras que se atribuyen quienes pretendidamente actúan de manera estratégica y priman el largo plazo sobre los réditos inmediatos. La célebre frase –atribuida al canciller alemán Otto von Bismarck– «El político piensa en las próximas elecciones, mientras que el estadista piensa en las próximas generaciones» apunta en esa dirección.

En términos políticos, la estrategia es la coordinación de las fuerzas políticas, económicas y diplomáticas para conseguir los objetivos de un Estado, un grupo o un partido.

De esta definición, nos quedaremos con dos ideas:

- la primera es el uso del término *coordinación*, que nuevamente nos remite a una figura rectora (decisora), con una visión amplia de la situación y de sus implicaciones;
- la segunda es la aparición, por primera vez en todas las definiciones revisadas hasta ahora, del concepto *objetivos*, en este caso aplicados a un Estado, un grupo o un partido, dado que nos movemos en el ámbito de la política.

Aunque en la concepción deportiva que hemos analizado anteriormente ya se apuntaba al hecho de que la estrategia persigue siempre una finalidad (victoria o solución), lo cierto es que no podemos concebir la perspectiva estratégica

sin la existencia de unos objetivos previamente definidos. De hecho, llevar a cabo acciones que no están claramente orientadas a la consecución de determinados objetivos sería una flagrante muestra de actuación no estratégica.

5) **Ámbito empresarial**

Dado que en el campo empresarial no resulta inusual que se tome prestada terminología bélica, es lógico que el concepto *estrategia* también sea usado con profusión.

En términos empresariales, la estrategia es el arte de coordinar las acciones y de maniobrar para conseguir una finalidad económica.

En esta definición nos reencontramos con algunas ideas ya identificadas anteriormente. Por ejemplo, la consideración de la estrategia como un «arte» (ya vista en la definición castrense) y como una actividad de coordinación (en línea con lo comentado al analizar la definición política). Por otra parte, el empleo del verbo *maniobrar* nos remite a esa idea de flexibilidad y adaptabilidad que hemos detectado al profundizar en la definición proveniente del campo de la biología.

Como novedad, aquí localizamos por primera vez el uso de la palabra *finalidad*, en este caso económica, puesto que nos situamos en el mundo de la empresa. ¿Funciona el término *finalidad* como sinónimo de *objetivo*? Al fin y al cabo, ambos aluden a aquello que nos proponemos conseguir a través del uso de la estrategia. En cierto modo, sí que podríamos considerarlos sinónimos, pero –tal como se verá más adelante– aquí optaremos por diferenciarlos y atribuir a la finalidad un carácter más genérico y a los objetivos uno más específico, puesto que ello nos resultará bastante productivo a la hora de planificar proyectos de relaciones públicas.

6) **Ámbito matemático**

La última definición que revisaremos antes de proponer una focalizada en nuestra propia disciplina será la empleada en el campo de las matemáticas.

En términos matemáticos, la estrategia es el conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento en un proceso regulable.

Aquí nos reencontramos con la idea del «conjunto de reglas», que ya hemos comentado a raíz de la definición del ámbito deportivo y que nos remite al no todo vale. Esta idea, además, se ve ahora reforzada por la referencia al «proceso regulable», es decir, que puede ser regulado (normativizado), ajustado a determinadas reglas.

Por otra parte, se incide de manera más explícita en el concepto de *decisión*, que sin duda desempeña también un papel clave en la perspectiva estratégica. De hecho, planificar estratégicamente es decidir cuál es la vía más efectiva para conseguir la finalidad perseguida.

En nuestro campo, que dicha decisión resulte finalmente óptima o no depende de factores muy diversos, como por ejemplo la experiencia de la persona responsable de tomarla, la exhaustividad de la información disponible, la previsibilidad con que evolucionará la situación abordada, etc. Tal vez –solo tal vez– en las matemáticas las cosas sean un poco más sencillas.

7) Ámbito de las relaciones públicas

Con el bagaje que nos ha aportado el análisis de las seis definiciones previas, ahora nos disponemos a proponer una definición del concepto *estrategia* específicamente adaptada al campo de las relaciones públicas.

En las relaciones públicas, la estrategia es una función directiva que consiste en planificar y ejecutar un proyecto comunicativo para alcanzar los objetivos previamente establecidos, aplicando los conocimientos propios de la disciplina y teniendo en cuenta el entorno en el que se desarrollará.

En definitiva, se trata de identificar aquellos factores realmente definitorios del carácter estratégico de nuestros proyectos comunicativos:

- Capacidad de tomar decisiones («función directiva»).
- Actuación siempre precedida de la pertinente planificación («planificar y ejecutar»).
- Supeditación a la finalidad perseguida, que actúa como detonante del proyecto («para alcanzar los objetivos previamente establecidos»).
- Circunscripción a los parámetros que configuran las relaciones públicas, incluidos sus referentes deontológicos («aplicando los conocimientos propios de la disciplina»).
- Conocimiento del contexto y flexibilidad para afrontar circunstancias y resultados no previstos («teniendo en cuenta el entorno en el que se desarrollará»).

Si falta uno de estos factores, nuestra actividad pierde el carácter estratégico que le confiere verdadero valor. Se ratifica así la afirmación con la que hemos iniciado esta introducción: si no hay estrategia, no hay auténticas relaciones públicas.

1. Las fases del proceso estratégico de relaciones públicas

En la actualidad, existe un notable consenso en la consideración de que las relaciones públicas constituyen un proceso integrado por múltiples fases. A la hora de establecer cuántas y cuáles son esas fases, el consenso tiende a esfumarse, dado que cada estudioso acaba poniendo mayor o menor énfasis en uno u otro aspecto del proceso en función de su propia concepción de la disciplina.

Aquí seguiremos el modelo contemplado por Wilcox, Cameron y Xifra (2012), tanto por su muy conveniente simplicidad como por su sintonía con los modelos empleados en el **entorno profesional**. Este modelo –inspirado en el clásico **modelo RACE de Marston**– incluye cuatro fases:

- investigación,
- planificación,
- comunicación y
- evaluación.

Aunque generalmente estas cuatro fases suelen entenderse como secuenciales (una detrás de la otra, desde el inicio hasta el fin), en realidad no lo son. Si solo aplicamos la evaluación al cierre del proceso, nos servirá únicamente para valorar el resultado final y estaremos desperdiciando todo el potencial que puede aportarnos de cara a detectar sobre la marcha posibles desviaciones y corregirlas cuando aún estamos dentro de calendario y de presupuesto. Por otra parte, evaluar implica recopilar información y, en consecuencia, al hacerlo enlazamos nuevamente con la fase de investigación, en un círculo virtuoso que da continuidad a nuestra labor.

1.1. Investigación

Imaginad que estáis en una ciudad que apenas conocéis y que salís del metro por una boca que va a dar a una plaza donde confluyen ocho avenidas. Como tenéis prisa, echáis a andar en la dirección que vuestra intuición os sugiere sin perder ni siquiera un minuto para orientaros con ayuda del móvil o para preguntar a alguien. Actuando así, lo más probable (siete contra uno) es que, en lugar de aproximaros a vuestro destino, os estéis alejando de él.

Eso es exactamente lo que ocurre cuando empezamos a planificar un proyecto de relaciones públicas sin antes haber dedicado tiempo y recursos a la fase de investigación:

Nivel pro

Todos los programas de relaciones públicas que compiten en los prestigiosos Silver Anvil Awards –otorgados por la Public Relations Society of America (PRSA)– deben incluir en su candidatura una síntesis del proyecto en la que se exponga cómo se ha trabajado cada uno de los cuatro aspectos que el jurado tiene específicamente en consideración: *insights and analysis* (equivalente a la fase de investigación), *planning* (planificación), *execution* (la ejecución de las acciones comunicativas) y *evaluation* (evaluación). Como puede apreciarse, los criterios empleados en el entorno profesional para valorar los proyectos del más alto nivel se corresponden con las fases en las que aquí proponemos dividir el proceso estratégico de las relaciones públicas.

Inspirado e inspirador

En el libro *The nature of public relations* (1963), John Marston establece un modelo que contempla cuatro fases en el proceso estratégico de las relaciones públicas: *research* (investigación), *action* (acción), *communication* (comunicación) y *evaluation* (evaluación). Con las cuatro iniciales de los términos ingleses se constituye el acrónimo RACE. Este modelo se inspira a su vez en los principios de la dirección por objetivos del gurú del *management* Peter Drucker.

«En una primera etapa, previa al diseño del plan o programa de comunicación que dará solución a un problema, se llevará a cabo la tarea imprescindible para plantear la planificación estratégica: la investigación. Así es: sin investigación el directivo no dispondrá de datos fiables y únicamente podrá guiarse por la mera intuición en su toma de decisiones» (Matilla, 2018, pág. 50).

El catedrático de Relaciones Públicas Jordi Xifra (2017) propone centrar la investigación en tres ámbitos:

- 1) **La organización para la que se elabora el proyecto:** nuestro cliente, si trabajamos en una agencia; o el cliente interno, si trabajamos en un departamento *in-house*.
- 2) **La oportunidad o el problema que da pie al proyecto:** todo proyecto de relaciones públicas nace de una oportunidad que puede ser aprovechada proactivamente o de un problema que debe ser resuelto reactivamente.
- 3) **Los públicos de la organización:** particularmente, aquellos que están más involucrados en la oportunidad o problema que nos ocupa.

Siendo estos tres ámbitos todos ellos esenciales, nos gustaría destacar la especial importancia que tiene el conocimiento de los públicos, por las implicaciones específicas que este aspecto tiene en nuestro rol como comunicadores. Ann Barlow, presidenta de la agencia Peppercomm –cuya sede central está en Nueva York– y miembro del *board of advisors* del USC Annenberg Center for Public Relations, lo expone de forma certera:

«Through a broad lens, research can be defined as actively seeking out different perspectives and information to challenge our assumptions and draw more accurate conclusions. As communicators, we have the responsibility to listen to, understand and be guided by our audiences, whether or not we agree with them. In this mindset, “knowing” becomes a barrier to “learning”. A research mindset, then, is a learning mindset» (Barlow, 2020, pág. 110).

Con todo, a la hora de investigar, los y las profesionales de las relaciones públicas no reinventamos la sopa de ajo, sino que básicamente tomamos prestada la metodología de investigación propia de las ciencias sociales, tanto la cuantitativa (con representatividad estadística) como la cualitativa (sin dicha representatividad). Las encuestas, las entrevistas, los experimentos sociales, los análisis de contenido y los *focus groups* son algunos de los métodos que empleamos en esta fase.

Aunque la mayoría de estos métodos implican un coste, que debe ser contemplado al presupuestar el proyecto, dicho coste debería ser considerado una inversión en lugar de un gasto, porque si investigar os parece caro probad a realizar acciones sin disponer de suficiente información y pronto descubriréis que, además de improductivo, puede resultar ruinoso:

«La investigación se erige así en una pieza clave de las campañas de comunicación y, lejos de considerarla como un gasto, debe ser entendida como un elemento imprescindible a la hora de determinar el enfoque y la orientación del plan de acción» (ADECEC, 2018, pág. 7).

1.2. Planificación

Sin planificación no hay estrategia, porque planificar implica decidir qué voy a hacer y con qué fin antes de mover un solo dedo:

«Planificación es un término que define un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en la que estas van a llevarse a cabo y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido» (Matilla, 2018, pág. 23).

Dado que en el mundo real las certidumbres son siempre bastante relativas (particularmente cuando la realidad social configura nuestro terreno de juego), la planificación no debe asociarse a rigideces, sino que, muy al contrario, debe comprender mecanismos de flexibilización que nos faciliten la adaptación a fenómenos imprevistos. Planificar no es solo programar, es programar con margen de maniobra (el *machine learning* trabaja precisamente para conseguir que los ordenadores puedan llegar a planificar en lugar de verse limitados por su programación).

Dado que la planificación es –en palabras de Wilcox, Cameron y Xifra (2012, pág. 124)– «la función central de la gestión estratégica», dedicaremos todos los apartados restantes (del 2 al 10) específicamente a esta fase.

1.3. Comunicación o ejecución

La tercera fase del proceso implica ejecutar las acciones que antes hemos planificado cuidadosamente y que, dado que somos comunicadores y comunicadoras, serán en esencia acciones comunicativas:

«La etapa de comunicación consiste en implementar el programa de relaciones públicas para conseguir los objetivos determinados o definidos en la etapa anterior» (Oliveira, 2018, pág. 190).

En esta línea, el comunicólogo Joan Costa apunta a la doble dimensión de la actividad comunicativa:

«Es innegable que la comunicación es, al mismo tiempo, “estrategia” y “acción”. *Estrategia para la acción*. Lo que esto significa es inteligencia para comunicar y actuar coordinadamente y con eficacia.

Este fundamento vincula irreductiblemente estrategia y acción» (Costa, 2009, pág. 18).

1.4. Evaluación

La evaluación es el proceso continuado de control y, cuando corresponde, de valoración final de los objetivos establecidos en el proyecto de relaciones públicas. Tal y como ya hemos avanzado antes, evaluar solo *a posteriori* constituye un despropósito.

Al igual que ocurría con la investigación, la evaluación (denominada a veces «investigación evaluativa») también supone un coste. Que dicho coste lo asuma el *cliente* (sujeto promotor del proyecto) sigue siendo un caballo de batalla en la profesión:

«Consideramos que es crucial para las agencias conseguir que los informes tengan su propia partida presupuestaria, para elevar la medición al ámbito de la consultoría estratégica, su principal y más atractiva misión» (ADECEC, 2018, pág. 8).

Dado que lo que debe ser evaluado son los objetivos –su grado de cumplimiento–, es en el apartado dedicado a estos (apartado 5) donde daremos algunas pautas para su evaluación. No obstante, y con voluntad contextualizadora, debemos referirnos antes al *AMEC Integrated Evaluation Framework* (Marco de evaluación integrada de la AMEC), lanzado en 2016 por la International Association for Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) para favorecer la transparencia y la estandarización en las mediciones. A la hora de valorar los resultados de un proyecto de comunicación, este marco distingue entre *outputs*, *out-takes*, *outcomes* e impactos.

De acuerdo con la AMEC, los *outputs* abarcan las principales métricas (estándares de medición), tanto cualitativas como cuantitativas, referidas a todos los medios empleados, sea cual sea su naturaleza (pagados, ganados, compartidos y propios). Entre tales métricas se incluye el número de asistentes a un evento, la cantidad de personas expuestas a un contenido publicitario, el número de tuits o *posts* publicados, la medición de la audiencia potencialmente expuesta a un medio, las visitas que ha recibido una página web, etc. En esencia, pues, estamos hablando de la eventual exposición a los mensajes emitidos.

Los *out-takes*, en cambio, van más allá de la mera exposición a mensajes, puesto que se adentran en las reacciones que tales mensajes provocan en el público y en la forma como el público responde a ellos. Forman parte de esta categoría el hecho de prestar atención a un determinado contenido, el hecho de comprenderlo, de recordarlo, de participar en su cocreación o de propiciar la recepción de contenidos adicionales.

Siguiendo siempre la clasificación aportada por la AMEC, los *outcomes* ya no se limitan a evaluar la reacción/respuesta a los mensajes, sino que miden los efectos provocados por esos mensajes en los públicos que los han recibido. En

esencia, estamos hablando de las eventuales modificaciones registradas en el conocimiento, la actitud o el comportamiento que esos públicos tenían antes de recibir nuestros mensajes.

Por último, la categoría de impactos alude a la evaluación de los objetivos de la organización que han sido alcanzados gracias a la estrategia de comunicación implementada. Desde la perspectiva comunicativa, el cumplimiento de tales objetivos casi siempre pasa por una mejora de la reputación, por un incremento de la visibilidad, por un aumento del prestigio, por una mejora del posicionamiento, etc., aunque el resultado último puede materializarse en un incremento de las ventas, de las donaciones, del número de afiliados, de los votos favorables conseguidos...

2. La receta de la planificación estratégica de relaciones públicas

Proyectos de comunicación interna, de comunicación de crisis, de relaciones institucionales, de relaciones con la comunidad, de responsabilidad social, de *fundraising* (captación de fondos), de relaciones con los medios, de *lobbismo*... Son tantos los ámbitos de actuación propios de las relaciones públicas que cuesta creer que exista una fórmula que nos permita abordarlos todos de forma homogénea y maximizando siempre las garantías de éxito.

Sin embargo, la fórmula existe. El secreto reside en sistematizar una metodología de trabajo de probada eficacia y que sea aplicable a cualquier proyecto de relaciones públicas. Es lo que yo denomino *la receta*.

La analogía con una receta culinaria encaja perfectamente con el enfoque que daremos a esta fórmula de trabajo sistematizada, puesto que, en definitiva, se trata de combinar determinados ingredientes (en su justa medida) y hacerlo siguiendo un orden muy concreto.

Los «ingredientes» con los que vamos a trabajar son estos ocho:

- **Tema:** denominación del proyecto.
- **Meta:** finalidad última que perseguimos con el proyecto.
- **Objetivos:** acciones requeridas para alcanzar la meta.
- **Públicos:** personas y colectivos a los que dirigiremos nuestras acciones comunicativas.
- **Mensajes:** contenidos o ideas que haremos llegar a los públicos.
- **Técnicas:** instrumentos comunicativos que posibilitarán que los públicos reciban los mensajes.
- **Temporalización:** momento en el que se llevará a cabo cada acción del proyecto.
- **Presupuesto:** asignación de los recursos financieros que garantizan la viabilidad al proyecto.

Y, tal como ocurre con las recetas de cocina, tan importante como contar con todos los ingredientes es ir incorporándolos en el orden correcto. En el caso de la receta que nos ocupa –la de la planificación estratégica de un proyecto de relaciones públicas–, el orden óptimo es precisamente el mismo en el que hemos presentado los ocho ingredientes y no otro.

Dar con la denominación del proyecto (lo que hemos llamado *tema*) debería preceder a todo lo demás, puesto que, como veremos enseguida, esta denominación se hace sobre todo en clave interna para identificar claramente una determinada campaña y diferenciarla de las demás desde el mismo momento

en el que empezamos a trabajar en su diseño. Si el proyecto no ha sido formalmente «bautizado» en el momento en que empezamos a desarrollarlo, las personas implicadas en él le acabarán otorgando una denominación espuria que, *a posteriori*, ya será muy difícil cambiar. En consecuencia, habremos perdido la oportunidad de aprovechar todas las ventajas que un tema sabiamente ideado hubiera aportado al proyecto, y esta pérdida será irreversible. Además, el tema sintetiza la esencia del proyecto y acuñarlo de manera adecuada es un buen indicador de que entendemos a fondo el proyecto que pretendemos abordar.

Una vez hayamos creado el tema, el siguiente paso debe ser necesariamente el de formular la meta. Teniendo en cuenta que la meta es el resultado último que persigue el proyecto, en la práctica se convertirá en el norte que ha de guiar todas nuestras decisiones durante el proceso de planificación, de modo que necesitamos tenerla clara antes de dar un solo paso más.

Cuando a lo largo del proceso vayan surgiendo dudas sobre cuál de las opciones a nuestro alcance resulta más conveniente, la mejor forma de dilucidarlas será preguntarnos: «¿Contribuirá esta opción a la consecución de la meta?». Si la respuesta es «Sí» (e idealmente incluso «Sí, mejor que cualquier otra alternativa»), es que estamos en el buen camino.

En el caso de los objetivos, intentar establecerlos sin haber definido previamente la meta resulta particularmente disparatado, puesto que en esencia no son otra cosa que los pasos que deberemos ir dando hasta alcanzar la meta. En consecuencia, sin una meta formulada de manera clara y precisa, resulta del todo imposible acertar con los objetivos.

En el ecuador de la receta, los públicos ocupan la cuarta posición como ingrediente y no es por casualidad. Si entendemos las relaciones públicas como un proceso estratégico de comunicación, constataremos que las acciones comunicativas constituyen el núcleo de los objetivos asumibles por los proyectos de nuestra disciplina. Y como predicar en el desierto no tiene mucho de estratégico, los objetivos siempre se orientan a un potencial receptor: los públicos.

En consecuencia, un objetivo de relaciones públicas bien definido ya especificará los públicos en los que nos proponemos impactar, lo cual nos facilita sobremedida su identificación. Es por ello que tiene todo el sentido abordar este ingrediente inmediatamente después de establecer los objetivos del proyecto y justo antes de pensar en los mensajes. Sin saber a quién van dirigidos, no sería factible elaborar mensajes que resulten persuasivos.

Del mismo modo, no podemos elegir las técnicas hasta que los mensajes han tomado forma. Como instrumentos comunicativos que son, las técnicas nos permiten hacer llegar los mensajes a los públicos, pero no basta con que sean eficaces, también deben ser coherentes con tales mensajes. Parafraseando a McLuhan, podríamos decir que la técnica (también) es el mensaje.

Si debo comunicar miles de despidos a causa de la difícil situación financiera que atraviesa mi empresa y opto por transmitir este mensaje mediante un evento lujoso, es obvio que algo chirría. Por lo tanto, antes de saber qué mensajes debemos comunicar no podremos elegir las técnicas con acierto. Sería como acudir a una floristería antes de saber si lo que quiero transmitir son mis condolencias (un corona fúnebre sería lo suyo), mi agradecimiento (un ramo de hortensias puede cumplir este cometido adecuadamente) o mi pasión amorosa (los tulipanes rojos pueden resultar bastante explícitos al respecto).

Los dos últimos ingredientes –temporalización y presupuesto– en realidad actúan como condicionantes de todos los demás. En la alegoría culinaria, vendrían a ser algo así como el tiempo de cocción y el nivel de dificultad, respectivamente.

La temporalización nos permite decidir en qué momento haremos cada cosa, pero partiendo siempre de la necesidad de conseguir cumplir los objetivos dentro de un determinado plazo. Y el presupuesto nos permite asignar cada partida de dinero a la realización de la correspondiente acción, pero siempre dentro de los límites de la disponibilidad presupuestaria previamente fijada. El paralelismo con el grado de dificultad de una receta de cocina funciona de modo inversamente proporcional: cuanto más reducido sea el presupuesto, más difícil será garantizar el cumplimiento de los objetivos.

A continuación, aportaremos las claves para aprender a trabajar de forma óptima cada uno de los ocho ingredientes expuestos. Y lo haremos, por supuesto, siguiendo el orden adecuado. Antes, no obstante, presentaremos un *briefing* (caso 1) que nos permitirá ir ejemplificando después cada paso de la receta a partir de un supuesto concreto y ya conocido.

Caso 1. Briefing Donmerca

El supuesto de partida es que trabajáis como director o directora de relaciones públicas de los supermercados Donmerca, líder de la distribución alimentaria en España, con una cuota de mercado del 26 %.

Donmerca es una empresa con capital 100 % español que cuenta con cerca de 80.000 empleados: cajeros, reponedores, repartidores y responsables de establecimiento así como –en las oficinas centrales del grupo, ubicadas en Málaga– personal de administración, servicios y dirección. Los 999 establecimientos de la cadena le permiten estar presente en 46 provincias y 15 comunidades autónomas. Por ahora no contempla la expansión internacional.

La compañía basa su estrategia empresarial en velar permanentemente por la calidad de todos sus productos (incluidos los de la marca propia) y ofrecer precios ajustados y estables (nunca hace ofertas puntuales). Desde hace unos años, coincidiendo con el estallido de la anterior crisis económica, Donmerca apuesta por mantener los precios a raya a base de pedir a los proveedores que reduzcan los márgenes de beneficio y de suprimir de sus lineales aquellos productos considerados más suntuosos.

Con respecto a su política comunicativa, hay que tener presente que la empresa no ha invertido nunca en publicidad ni tiene ninguna intención de hacerlo. Sí que da mucha importancia, en cambio, a las acciones de relaciones públicas y a la responsabilidad social corporativa, evidenciada particularmente en el trato que reciben los trabajadores de la compañía: todo el mundo tiene contrato fijo y recibe formación

continuada, los salarios mínimos superan la media del sector y, además, se mantiene el 100 % del sueldo en caso de incapacidad laboral.

Dentro de tres meses, Donmerca abrirá al público su supermercado número 1.000, que tiene una superficie de 1.478 metros cuadrados y se ubica en pleno núcleo urbano de un municipio donde la cadena todavía no tenía presencia: Cornellá de Llobregat (Barcelona). Previamente se prevé celebrar un acto inaugural, que contará con la participación del presidente de la compañía (el Sr. Rodrigo Hernández) y al cual serán invitadas las principales autoridades municipales y la prensa.

Presupuesto:

200.000 euros

Periodo de ejecución:

4 meses (3 meses de preapertura y 1 mes posterior)

3. El tema

El tema es el nombre específico que damos a cada proyecto de relaciones públicas cuando nos disponemos a desarrollarlo. Lo llamamos *tema* en lugar de, por ejemplo, *título* o simplemente *nombre* porque la idea es que conecte con la línea argumental del proyecto. Idealmente, el tema sintetiza la idea principal que queremos comunicar con el proyecto.

Por supuesto, podríamos planificar estratégicamente un proyecto de relaciones públicas sin haber ideado antes el nombre con el que lo denominaremos. Pero dado que desde el momento en que empezamos a trabajar en él deberemos nombrarlo de un modo u otro, es mejor no dejar esta cuestión a la improvisación. Sobre todo porque, como veremos enseguida, no todos los temas son igualmente válidos.

Un tema óptimo para un proyecto de relaciones públicas es aquel en el que se dan, por lo menos, las seis características que expondremos a continuación.

3.1. Coherencia

Un tema que no evoque los mensajes clave que transmitiremos a través de ese proyecto de relaciones públicas no es un buen tema, incluso si posee las cinco características restantes. Crear un tema coherente con lo que será el hilo argumental del proyecto nos obliga a tener claro desde el minuto cero de qué estamos hablando. Al fin y al cabo, somos comunicadores y, si no sabemos cuál es la historia que nos interesa contar, cuál es la **idea fuerza** que necesitamos hacer llegar a nuestros públicos, difícilmente podremos idear la estrategia más efectiva para lograrlo.

3.2. Brevedad

De forma natural, tendemos a abreviar las denominaciones excesivamente prolijas. Lo hacemos incluso con los nombres propios, de modo que no es extraño que Juan José se convierta en Juanjo y Remedios, en Reme. Si queremos que el tema elegido sea el nombre empleado realmente para designar el proyecto, deberemos idear temas breves. De otro modo, alguien se ocupará de recortarlo y nosotros perderemos el control sobre la denominación que acabará usándose.

Con todo, el concepto *brevedad* puede ser relativo. Los profesores, por ejemplo, acostumbrados como estamos a hablar durante horas en interminables sesiones magistrales, podemos considerar que hacemos honor a la temible promesa del «Seré breve» cuando peroramos «tan solo» durante media hora. Por lo

La fuerza de las ideas

Las **ideas fuerza** son expresiones simples, sintéticas, intencionales, inequívocas, inspiradoras, fáciles de recordar y dotadas de una fuerte carga connotativa que les permite ir más allá de su literalidad para conectar con conceptos y discursos mucho más amplios y poderosos. Desde el «Yes we can» de la primera campaña de Obama hasta el «Este virus lo paramos unidos» del Gobierno de España durante la primera oleada de la pandemia de la COVID-19, en la primavera de 2020, pasando por el «Sólo sí es sí» del activismo contra la violencia de género, a menudo las ideas fuerza acaban funcionando como eslóganes.

tanto, para ser un poco más concretos, podríamos fijar en cinco palabras la extensión máxima que puede alcanzar un tema sin ver comprometida su querida brevedad.

3.3. Fácil recordación

Por más lograda que sea la ideación de un tema, si el resultado no es fácil de recordar, no se empleará. Pero como de un modo u otro el proyecto deberá ser nombrado cada vez que aludamos a él, nuevamente hará acto de presencia la indeseable improvisación, y resultará en vano todo el esfuerzo realizado para dar con el tema perfecto. No nos excedamos, pues, en la sofisticación y acunemos temas que puedan ser recordados por todos y en todo momento sin esfuerzo.

3.4. Especificidad

En relaciones públicas, por suerte o por desgracia, lo más habitual es trabajar en diversos proyectos a la vez. Si estamos en un departamento de relaciones públicas interno (*in-house*), focalizaremos nuestra labor en una única entidad, aunque ello no es óbice para lidiar con diversas iniciativas simultáneamente. Si trabajamos en una consultora externa (denominadas a menudo *agencias*), no solo desarrollaremos diversos proyectos en paralelo, sino que dichos proyectos pueden estar al servicio de distintos clientes, lo que introduce un plus de dispersión en las tareas que asumimos.

En cualquier caso, el tema de un proyecto debe servir también para ayudarnos a diferenciarlo de otros proyectos en los que estamos trabajando al mismo tiempo, e incluso de otros en los que hemos trabajado anteriormente o trabajaremos en el futuro. De ahí la necesidad de dotar los temas creados de la suficiente especificidad.

3.5. Motivación

Que el tema resulte o no motivador no marcará la diferencia en lo que a la efectividad del proyecto se refiere. Sin embargo, por el mismo precio, un tema motivador sí que puede marcar la diferencia en cuanto a la actitud con la que abordaremos la realización de las distintas labores asociadas a este. En algunas ocasiones, el uso de términos como *reto* en lugar de otros como *problema* puede bastar para obrar el milagro; en otras, podemos recurrir a un juego de palabras más o menos simpático o ingenioso que despierte cierto sentimiento de complicidad en quienes empleamos ese tema y en quienes nos oyen o nos ven emplearlo.

3.6. Prudencia

Vaya por delante que, en muchas ocasiones, el tema con el que hemos bautizado un proyecto no trasciende más allá de las personas directamente implicadas en su desarrollo. En algunas agencias, a veces ni siquiera se llega a compartir con el cliente. En este sentido, conviene aclarar que un tema no es un eslogan, por más que formalmente en determinados casos puedan ser bastante similares o incluso intercambiables. El eslogan se crea para ser comunicado e impactar directamente en los públicos destinatarios de una campaña, mientras que el tema tiene una funcionalidad esencialmente instrumental y conceptualizadora, orientada sobre todo a las personas responsables de diseñar y planificar el proyecto.

Con todo, que el tema no sea creado expresamente para ser difundido no significa que no pueda ser difundido, ya sea de manera intencionada o no. Un consultor que charla relajadamente con un periodista al término de un evento puede ser interrogado por este último, tal vez por mera cortesía, sobre los otros proyectos en los que está trabajando. Un becario que tiene una entrevista de trabajo en una agencia competidora igualmente puede ser preguntado respecto a las campañas con las que ha ido adquiriendo su experiencia. Son solo un par de ejemplos de contextos en los que el tema de un proyecto puede salir a colación, incluso cuando ha sido ideado para ser usado en clave interna. Y no podemos perder de vista que ni un periodista ni un profesional competidor se mostrará proclive a guardarnos el secreto en el caso de que la denominación con la que hayamos bautizado nuestro proyecto resulte, por la razón que sea, un tanto comprometedora.

Lo que se espera de nosotros y nosotras como profesionales de las relaciones públicas es que contribuyamos a tender puentes, a propiciar relaciones mutuamente beneficiosas, a armonizar intereses. En consecuencia, pocos pecados pueden resultar más imperdonables en nuestro oficio que el de convertirnos en detonantes de conflictos y enfrentamientos. Es por ello que vale la pena asegurarnos siempre –a modo de último punto de este particular *checklist*– de que el tema elegido, en caso de acabar trascendiendo (cosa que no es impensable ni, de hecho, improbable), no va a **herir sensibilidades**, ni a resultar ofensivo para nadie ni a poner en cuestión nuestra integridad ética.

Denominaciones imprudentes

La operación de inteligencia militar que en mayo de 2011 acabó en Pakistán con la vida de Osama Bin Laden, enemigo público número 1 de Estados Unidos a raíz de los atentados del 11S, fue también una campaña de relaciones públicas. Un modo tan contundente como efectivo de explicar al mundo entero que el más sangriento atentado producido hasta la fecha en territorio estadounidense no iba a quedar impune en modo alguno.

Aunque la acción ejecutada por un comando de Navy SEAL fue inapelablemente resolutiva, el nombre en código con el que se identificó a Bin Laden durante la operación –Geronimo– fue a la postre objeto de una agria polémica. Comparar al terrorista más buscado del mundo con el célebre líder apache que en el siglo XIX puso en jaque tanto al Ejército mexicano como al de Estados Unidos no fue buena idea. Aunque *a posteriori*

se hizo circular la versión de que el término *Geronimo* aludía a la fase G de la operación (captura o muerte del *target*), el mal ya estaba hecho.

Algo parecido ocurrió cuando el 28 de octubre de 2020 la Guardia Civil anunció la detención en Barcelona y Girona –por presunto desvío de fondos públicos– de una veintena de personas, incluidos varios líderes en la sombra del *procés* independentista catalán. La operación que dio lugar a dichas detenciones recibió el nombre de Operación Volhov, lo que generó un notable revuelo por ser el nombre de la primera batalla de la Segunda Guerra Mundial en la que participó la División Azul española apoyando al ejército nazi en el frente ruso. Aunque la polémica denominación se atribuyó a un error de transcripción que había tergiversado el original Voloh (dios eslavo de la riqueza y las diabluras), para entonces el encendido debate sobre lo inapropiado de vincular una operación policial con una gesta nazifranquista ya era imparable por más que ciertamente existiera una Operación Voloh en marcha desde al menos un año antes.

Ya veis que las denominaciones las carga el diablo. Prudencia, pues, con la elección de los temas de vuestros proyectos.

3.7. Tema aplicado al caso 1

Retomemos ahora el caso 1 (*briefing* Donmerca) visto anteriormente para ejemplificar la creación de un tema. Empecemos con algunos contraejemplos, es decir, ejemplos que no cumplen los requisitos expuestos para ser considerados temas óptimos.

Contraejemplo 1

Donmerca mima al empleado

Sabemos por la información que nos aporta el *briefing* que, ciertamente, el buen trato que reciben los trabajadores y las trabajadoras de Donmerca es uno de los rasgos distintivos de esta cadena de supermercados y que lógicamente constituye un motivo de orgullo para esta. Es probable, pues, que alguno de los mensajes que queremos transmitir en el proyecto que nos ocupa vaya en esta línea.

Sin embargo, es obvio que la cuestión resaltada en este contraejemplo no constituye la principal línea argumental de dicho proyecto. No es su eje temático. Emplearla como tema, por tanto, no sería del todo coherente.

Contraejemplo 2

El establecimiento número 1.000 de Donmerca en Cornellá

En este caso, la coherencia es plena, puesto que, efectivamente, este tema sí pone el foco en el eje temático del proyecto. Además, se ha formulado de tal modo que también resulta bastante específico. Nada que objetar, pues, en este sentido.

No obstante, hay un requisito que claramente está siendo incumplido: el de brevedad. ¿Recordáis que hemos concretado este requisito conjurándonos contra los temas cuya extensión supere las cinco palabras? Pues este tiene ocho.

Contraejemplo 3

Donmerca proyecto 7

De entrada, puede parecer que empleando numerales, garantizamos la brevedad del tema y que, además, constituye una opción muy específica y del todo prudente (no nos compromete porque no herirá sensibilidades). Y ciertamente es así, pero estamos pasando por alto otra de las características que siempre debería poseer un tema: la fácil recordación.

En el momento en el que decidimos bautizar el proyecto relativo a la inauguración del establecimiento cornellanense como «Donmerca proyecto 7», todos los implicados tendremos claro que ese es el tema del proyecto que nos ocupa. Sin embargo, cuando empecemos a trabajar simultáneamente en el Donmerca proyecto 8 y cuando se unan al equipo los colaboradores que acaban de cerrar el Donmerca proyecto 6, ¿podremos garantizar que todos sabremos en todo momento a qué proyecto aludimos cada vez que mencionemos su tema? Si somos realistas, la respuesta más probable a esta cuestión será

un rotundo «no». Un tema que no se recuerda es un tema que no se usa, así que conviene asegurar este aspecto.

Contraejemplo 4

Caso Donmerca

Coherente, breve, fácil de recordar y prudente. ¿Hemos dado por fin con el tema perfecto? En absoluto.

«Caso Donmerca» resulta excesivamente genérico. Si trabajamos en el Departamento de Relaciones Públicas de Donmerca, todos nuestros proyectos serán un caso Donmerca. Si trabajamos en una consultora externa, probablemente ya habremos desarrollado otros proyectos para este mismo cliente. Y si es la primera vez que trabajamos para Donmerca, seguro que intentaremos que no sea la última. En cualquier caso, por lo tanto, deberemos ser bastante más específicos al crear el tema.

Contraejemplo 5

Donmerca llega a Cornellá

Coherente, breve, fácil de recordar, muy específico y ciertamente prudente. ¿Lo tenemos ya ahora? *Nope*.

Puesto que vamos a dedicar una parte de nuestro tiempo y de nuestras neuronas a idear un tema, habíamos acordado que intentaríamos que resultara también motivador. Sin embargo, el tema propuesto en esta ocasión resulta meramente descriptivo y no parece llamado a despertar grandes emociones. Definitivamente, podemos mejorarlo.

Contraejemplo 6

Donmerca arrasa en Cornellá

Esta vez parece que sí que hemos dotado nuestro tema del énfasis requerido para que funcione también como motor de motivación. Además, es un tema indiscutiblemente coherente con la línea argumental del proyecto, breve según los estándares acordados (tiene solo cuatro palabras), fácil de recordar y tremendamente específico. Entonces, esta es la buena, ¿no? Pues, siento decirlo que no solo no es la buena, sino que, de hecho, es la peor de todas las opciones que hemos visto hasta ahora.

Imaginad que este tema –incluso si se ha ideado para un uso en clave interna– acaba trascendiendo a la opción pública. Anteriormente, ya hemos constatado que incluso el nombre en clave con el que el comando que ejecutó a Osama Bin Laden denominaba al terrorista acabó trascendiendo, pese a tratarse de una operación de inteligencia militar de alto secreto. ¿De verdad nos creemos mejores que la CIA en materia de discreción?

Demos por hecho, pues, que el lema «Donmerca arrasa en Cornellá» acabará siendo del dominio público. ¿Cómo pensáis que lo interpretará el comercio local, probablemente ya bastante amedrentado por la inminente llegada al municipio del líder español de la distribución alimentaria? ¿Cuánto tardarán en interpretar que lo que Donmerca tiene previsto arrasar son sobre todo sus modestos negocios? ¿Y cuánto tardarán en movilizarse para protestar por la llegada del gigante que amenaza su supervivencia, procurando de paso recabar los máximos apoyos por parte de la opinión pública?

Ya veis que el tema ahora propuesto carece de la prudencia requerida. Así, un proyecto de relaciones públicas orientado a propiciar la mejor armonización posible entre los intereses de Donmerca y los de la comunidad local donde empezará a desarrollar su actividad podría acabar convirtiéndose en el detonante de un peliagudo conflicto entre la empresa y el pequeño comercio local, y reeditar la épica batalla que en la Biblia enfrenta a David contra Goliat.

¿Es posible pese a todo dar con un tema adecuado que no violente ninguna de las seis premisas establecidas? Desde luego que sí. El que hallaréis a continuación es solo un ejemplo de las muchas opciones posibles.

Ejemplo válido de tema para el caso 1

Donmerca mil

Es coherente con el hilo argumental del proyecto. Particularmente porque, como iremos viendo a medida que vayamos avanzando, el establecimiento de Donmerca que está a punto de inaugurarse en Cornellá de Llobregat no es uno más de los cientos que integran la cadena. Es el número mil, y a esa cifra tan redonda y emblemática se le puede sacar mucho partido comunicativo más allá del municipio barcelonés. Actuar con perspectiva estratégica también supone detectar este tipo de oportunidades y, claro está, aprovecharlas.

Su brevedad resulta incuestionable, dado que no es fácil decir tanto con solo dos palabras. Esa brevedad, a su vez, constituye el principal gran aliado para propiciar la fácil recordación del tema, que también es muy, pero que muy específico (solo una vez en la historia de la cadena se inaugurará el establecimiento número mil).

Además, la eufónica repetición del sonido «M» puede darle ese punto motivador que buscábamos y que se ve reforzado también por la inclusión de una cifra que evidencia crecimiento, consolidación y, en definitiva, éxito. Por último, no parece que el tema «Donmerca mil» vaya a herir susceptibilidades en ningún público, lo que nos permite cumplir igualmente con el crucial requerimiento de prudencia.

Actividad 1

Proponed cinco temas alternativos para el proyecto del caso 1 (*briefing* Donmerca), asegurándoos en todos los casos de que se cumplen los seis requisitos expuestos.

4. La meta

La meta es el norte que marca nuestra brújula. Es el resultado último que esperamos obtener a través del proyecto. Una vez alcanzada la meta, el proyecto finaliza, puesto que habremos estado trabajando precisamente para conseguir eso.

Lo más difícil a la hora de establecer una meta es hallar su punto justo. Si nos excedemos, podemos poner el foco en resultados que van más allá de lo que realmente puede dar de sí el proyecto que nos ocupa y que, en consecuencia, con toda probabilidad requerirían más tiempo, un presupuesto mejor dimensionado y una orientación diferente. Si por el contrario nos quedamos cortos, lo más habitual es que hayamos tomado por la meta lo que en realidad era tan solo un objetivo, es decir, uno de los pasos que debemos dar para ir aproximándonos a la meta. En tal caso, estaremos desaprovechando parte de las oportunidades que nos brinda el proyecto y malbaratando sus posibilidades, ya sea por falta de visión, por falta de ambición o por una combinación de ambas carencias.

En algunos proyectos, la meta nos vendrá perfectamente definida en el *briefing*. En otros, en cambio, nos tocará leer entre líneas o recabar más información para acabar de entender qué es exactamente lo que se espera que consigamos a través del proyecto. Si trabajamos con visión estratégica, seremos capaces tanto de identificar metas, por más que se nos aporten con escasa concreción, como de replantear las metas ya aparentemente establecidas sin dar nada por sentado.

4.1. Redactando metas

Una vez que tenemos clara la meta que persigue nuestro proyecto, hay que redactarla tal y como, de hecho, hacemos con cualquiera de los elementos que integran un plan estratégico. Lo que no consta por escrito, por más claro que lo tengamos todos en un momento dado, acaba resultando difuso, impreciso y escurridizo con el mero paso del tiempo.

Aunque a la hora de redactar una meta podríamos hacerlo de muy diversas formas, nuestra recomendación es que sigáis las dos pautas que se exponen a continuación.

La primera pauta es que redactemos las metas en una sola frase. De entrada, porque estamos hablando del resultado último del proyecto, es decir, de un único resultado final. Cuanto más prolijo sea el desarrollo de la meta, más fácil resultará que acabemos incluyendo en ella resultados diversos de los que, en realidad, solo uno de ellos será en verdad el último.

Es cierto que condensar en una sola frase todo lo que esperamos obtener con proyectos de relaciones públicas, que en no pocas ocasiones pueden comportar una complejidad y sofisticación muy elevadas, requiere un esfuerzo de síntesis más que notable. Sin embargo, haber realizado este esfuerzo nos resultará también muy útil para acertar con la máxima precisión en el punto exacto al que apunta nuestro proyecto, esquivando así el que hemos visto que constituye el principal peligro a la hora de establecer una meta: pasarnos o quedarnos cortos.

Por otra parte, ya sabemos que la meta tiene que guiarnos de forma determinante en las múltiples decisiones que deberemos tomar a lo largo de la planificación estratégica de cada proyecto. Tal y como hemos expuesto previamente, nada nos ayudará más a dilucidar una duda que confrontarla con la meta: ¿nos ayudará más a alcanzar la meta hacerlo así o asá? En consecuencia, nos interesa tener siempre en mente, grabadas a fuego, las metas de los proyectos en los que trabajamos, lo que resultará bastante más factible si han sido redactadas en una sola frase que si nos hemos explayado sin medida.

La segunda pauta que proponemos seguir en la redacción de metas es la de emplear el futuro simple de indicativo. De este modo, nos situamos en un escenario futuro en el que el resultado último que perseguimos ya se habrá alcanzado.

En el fondo, no es más que una estratagema –bastante útil, eso sí– para poner en valor nuestro trabajo ante el cliente o directivo que deba dar luz verde al proyecto. Algo que resulta deseable a los ojos de la organización para la cual trabajamos ocurrirá (lo damos por hecho) si nuestro proyecto se lleva a cabo. No aprobarlo equivale a renunciar a conseguir ese resultado que ya casi podemos acariciar, puesto que la meta lo presenta como una certeza. No obstante, justo es reconocer que de poco servirá esta estratagema si en nuestra trayectoria profesional no empezamos a encadenar éxitos que la hagan creíble.

A continuación, hallaréis tres ejemplos de posibles metas de proyectos de relaciones públicas que siguen las dos pautas propuestas.

Ejemplo de meta 1

El candidato del partido X a las próximas elecciones generales tendrá más visibilidad mediática que sus adversarios durante la precampaña.

Ejemplo de meta 2

La agencia Y será considerada la empresa consultora de relaciones públicas más creativa de España.

Ejemplo de meta 3

La oenegé Z ocupará el *top of mind* entre las personas que se están planteando involucrarse en acciones de voluntariado.

Como podéis apreciar, todas ellas sintetizan en una sola frase el resultado final esperado (por más ambicioso que resulte) y todas lo presentan como algo que en el futuro se habrá conseguido alcanzar (gracias al proyecto de relaciones públicas que vamos a impulsar).

4.2. Meta aplicada al caso 1

Vamos a seguir avanzando en la planificación estratégica del caso 1 (*briefing* Donmerca). A menos que tengáis una propuesta mejor (lo que, por supuesto, es totalmente factible), daremos por bueno el tema «Donmerca mil» y nos focalizaremos ahora en establecer la meta.

Una lectura superficial del *briefing* nos situaría ante un proyecto que, básicamente, gira en torno a la inauguración de un nuevo establecimiento –uno de tantos– de la cadena de supermercados líder en el mercado español. A lo sumo, podríamos reparar en el hecho de que se trata del primer Donmerca que se ubica en la ciudad de Cornellá de Llobregat, de modo que puede ser conveniente dar a conocer la cadena y sus valores entre la población del municipio.

Sin embargo, a poco que hayamos abordado el proyecto con una mínima visión estratégica, no se nos escapará que el nuevo establecimiento supone un hito, dado que permitirá a Donmerca alcanzar la cifra emblemática de los mil establecimientos operando en el mercado español. De hecho, cuando hemos acuñado el tema del proyecto ya hemos evidenciado nuestro propósito de explotar a fondo esta circunstancia.

En un contexto tan complejo para el entorno empresarial como el que hemos vivido estas últimas décadas (crisis económica, crisis sanitaria...), que una compañía siga creciendo y consolidando su liderazgo dice mucho de ella. Nuestro trabajo es que eso llegue a los oídos adecuados.

Por ello no dejaremos escapar la irrepetible oportunidad que nos brinda la redonda cifra de los mil supermercados Donmerca. Todo lo contrario: la aprovecharemos al máximo para transmitir de forma indeleble la idea de que esta cadena es la opción preferida de los consumidores españoles a la hora de llenar la cesta de la compra de productos de alimentación. Tal y como rezaba el *claim* de un famoso disco de Elvis Presley, «50.000.000 Elvis Fans Can't Be Wrong».

Por supuesto, el proyecto debe servir para dar a conocer Donmerca al consumidor potencial de Cornellá ante su inminente aterrizaje en el municipio. Sin embargo, sobre todo debe servir para que los consumidores de todo el mercado de la marca (esto es, prácticamente de toda España) se den cuenta de que comprar en esta cadena es lo que hace la mayoría porque, probablemente, es la mejor opción existente.

Por lo tanto, a la hora de establecer la meta tendremos muy presente este enfoque estratégico que, como podéis ver, va bastante más allá de lo que planteaba estrictamente el *briefing*. En esta línea, la siguiente propuesta podría funcionar.

Ejemplo de meta para el caso 1

Donmerca será percibido como la mejor opción para hacer la compra de productos de alimentación, tanto de forma específica en Cornellá de Llobregat como de manera más genérica en todo el mercado español.

En Cornellá partimos casi de cero porque la cadena no había tenido presencia en el municipio hasta la fecha. Y decimos «casi» porque, siendo una empresa líder, probablemente ya era conocida por los habitantes de esta ciudad, quienes puede que ocasionalmente incluso se desplazaran a municipios colindantes para realizar sus compras y disfrutar de todas las ventajas que aporta la compañía.

En el resto de España, sabemos que muchas personas ya consideran a día de hoy que comprar en Donmerca es la mejor opción. No en vano, esta cadena es líder de la distribución alimentaria en nuestro país. Con todo, su impresionante cuota de mercado del 26 % evidencia al mismo tiempo que aún tiene un potencial de crecimiento muy notable, dado que el 74 % de sus consumidores potenciales prefieren otras alternativas.

La meta propuesta nos permite reorientar un proyecto eminentemente local con una visión estratégica que le otorgará una dimensión estatal y aportará a la marca mucho más valor que el inicialmente previsto. Siempre que sea posible, eso es exactamente lo que deberíamos hacer.

Actividad 2

Estableced la meta para el proyecto que podría dar respuesta a las necesidades que plantea el caso 2 (hallaréis el *briefing* a continuación).

Caso 2. *Briefing* Cruz Roja Juventud

Cruz Roja Juventud (CRJ) es la sección juvenil de Cruz Roja Española. La integran niños y jóvenes que tienen entre 6 y 30 años de edad. Al igual que su matriz, se rige por los Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, y sus acciones se orientan a la transformación social.

Tanto las personas que se afilian a CRJ como las que participan en sus iniciativas haciendo voluntariado son las que hacen posible el desarrollo de estas acciones. Es por ello que el número de personas afiliadas y voluntarias determina totalmente el alcance del impacto social que puede alcanzar la rama juvenil de Cruz Roja.

Desafortunadamente, hay tres factores que tienden a reducir esta cifra:

- **Factor biológico.** A medida que las personas implicadas en CRJ superan los 30 años, ya no pueden seguir formando parte de ella.

- **Factor de desconocimiento.** Todo el mundo conoce Cruz Roja, pero mucha gente ignora que cuenta con una sección juvenil y todavía son más quienes desconocen que, a partir de los 6 años, los niños y las niñas ya pueden hacer voluntariado.
- **Factor de poca sintonía percibida.** Para una organización que arrastra la inercia de más de 150 años de historia, conectar con un *target* joven resulta bastante más complicado que para otras entidades percibidas ellas mismas como más jóvenes y dinámicas.

Esta situación lleva a la Oficina Central del Departamento de Comunicación de Cruz Roja Española a impulsar una campaña de relaciones públicas orientada a generar un crecimiento muy sustancial del número de personas afiliadas y voluntarias de CRJ. El concurso de agencias para seleccionar el equipo responsable de idear y ejecutar esta campaña tendrá lugar durante el próximo mes de marzo. Además de las condiciones habituales de licitación, en este caso se añade como requisito específico que los equipos participantes estén integrados por personas que no superen los 30 años de edad.

Presupuesto:

30.000 euros

Periodo de ejecución:

5 meses

5. Los objetivos

Los objetivos son las acciones que debemos realizar si queremos alcanzar la meta. Vendrían a ser los pasos que vamos dando en el camino que nos ha de llevar a conseguir la finalidad última del proyecto. Cada objetivo cumplido es un pequeño –o gran– hito que nos sitúa más cerca de la meta.

«La diferencia entre un objetivo y una meta es que el objetivo puede ser medido en cuanto a impacto (por ejemplo, un 20 % de aumento en el conocimiento de marca), en comparación con una meta que es más una aspiración (por ejemplo, aumento del conocimiento de marca)» (ADECEC, 2018, pág. 27).

En el campo de la estrategia, existe mucha literatura dedicada a la cuestión de los objetivos, cosa totalmente lógica si tenemos en cuenta que el carácter estratégico de un proyecto se basa, por encima de cualquier otra premisa, en el hecho de que esté al servicio de la consecución de una finalidad preestablecida. Una de las fórmulas que ha hecho más fortuna a la hora de explicar de qué modo deben ser formulados los objetivos de un proyecto es la que se sintetiza mediante el acrónimo SMART.

Para ser *smart* (inteligente), un objetivo debe cumplir las cinco características que se desprenden de cada una de las letras que constituyen la palabra:

1) **Specific (específico)**. Cuanto más concreto sea un objetivo, mejor. Es obvio que un proyecto no debería caer en una dispersión excesiva pero, salvando este único límite, la especificidad es clave porque nos permite poner el foco en un hito concreto que necesitamos conseguir. De este modo, definir una estrategia para cumplirlo y dotarnos de una metodología que nos permita evaluar ese eventual cumplimiento resultará mucho más operativo.

2) **Measurable (medible)**. Un objetivo que no sea medible es un objetivo inútil. ¿De qué nos sirve marcarnos objetivos si a la postre no vamos a ser capaces de determinar hasta qué punto se están o no cumpliendo? Conviene aclarar que *medible* no significa necesariamente cuantificable –aunque muy a menudo ambos conceptos puedan ser coincidentes–, pero incluso aquellos objetivos que no pueden cuantificarse deben poder medirse (por ejemplo, a partir de indicadores cualitativos):

«La cantidad no siempre es sinónimo de calidad. Es básico tomar en consideración los aspectos cualitativos que permitan demostrar muchas veces que los objetivos propuestos se han alcanzado» (ADECEC, 2018, pág. 10).

3) **Attainable (alcanzable)**. Los objetivos nos sirven para progresar, pero jamás deberían convertirse en instrumentos de tortura. Si dejamos de lado el realismo a la hora de formularlos, jugaremos siempre a perder y eso es algo que no nos podemos permitir. Por supuesto, tampoco nos interesa caer en

el extremo opuesto y marcarnos objetivos que se cumplirán de manera casi inexorable, incluso sin hacer prácticamente nada para conseguirlo. Un objetivo siempre debe suponer un motivante desafío a nuestra capacidad, porque de otro modo no actúa como palanca de mejora. Sin embargo, que resulte **redactor** no debería confundirse con un improductivo empecinamiento en pos de lo imposible.

4) *Relevant* (relevante). Cumplir un objetivo conlleva dedicar tiempo y recursos al empeño, de modo que puede resultar bastante chocante constatar que algunos pretendidos estrategias sean tan poco *smart* como para marcarse objetivos irrelevantes. Pero haberlos, haylos. Lógicamente, nadie lo hace a sabiendas. El problema es que no siempre resulta evidente la relevancia de los objetivos que nos planteamos asumir. Por ello nosotros, además de trabajar con objetivos, trabajaremos siempre con una meta. Así lo tendremos claro en todo momento: son relevantes aquellos objetivos que nos ayudarán a alcanzar la meta.

5) *Timely* (dentro de plazo). Sin limitaciones de tiempo, seríamos capaces de hacer un montón de cosas que en condiciones normales la mayoría de nosotros probablemente ni nos planteamos, como por ejemplo completar el recorrido de una maratón. Pero sin un límite de tiempo hacer esas cosas pierden buena parte de su sentido y, desde luego, todo su mérito. Lo mismo ocurre con la planificación estratégica: no trabajamos para conseguir algo concreto en algún momento indeterminado, sino que trabajamos para conseguirlo dentro de un plazo igualmente concreto. Es por ello que algunos autores consideran que, al formular un objetivo, siempre debe explicitarse el periodo de tiempo en el que nos proponemos cumplirlo. Hacerlo así, cuando estamos planificando íntegramente un proyecto de relaciones públicas, puede resultar, en ocasiones, un tanto farragoso y reiterativo. Sin embargo, incluso cuando no explicitamos los plazos en el redactado del objetivo, debemos dar por sentado que el objetivo siempre deberá ser alcanzado dentro del periodo de tiempo en el que se desarrollará el proyecto y de acuerdo con lo que el apartado de temporalización o calendarización acabará detallando.

Aunque la fórmula de los *SMART goals* no lo contemple de modo específico, cuando establecemos los objetivos de un proyecto estratégico resulta tan importante que sean *timely* (dentro de plazo) como que sean ***resourced o budgeted* (dentro de presupuesto)**. Tal y como ocurría con las limitaciones temporales, si no tuviéramos que asumir restricciones presupuestarias todo sería más fácil y podríamos conseguir resultados de otro modo impensables. En el mundo real, no obstante, el presupuesto siempre actúa como un factor de constricción ineludible y, en consecuencia, todos los objetivos que nos marquemos deben poder cumplirse sin exceder la cantidad económica asignada al proyecto.

5.1. Límites

Tan importante como garantizar que los objetivos incluidos en nuestros proyectos estratégicos responden a los requerimientos que los hacen SMART es asegurarnos de que sistemáticamente respetan los límites que expondremos a continuación.

1) Límites relativos a la meta. ¿Recordáis que hemos definido la meta como el resultado último que persigue un proyecto y que hemos definido los objetivos como los pasos que damos para ir acercándonos a la meta hasta alcanzarla? Entenderéis, pues, que un objetivo nunca debería sobrepasar la meta. Si un objetivo va más allá de la meta establecida en nuestro proyecto, o bien es un objetivo que forma parte de otro proyecto (que eventualmente podremos asumir en el futuro), o bien se trata en realidad de la verdadera meta del proyecto que nos ocupa.

2) Límites relativos a la funcionalidad. En un proyecto estratégico de relaciones públicas, no tienen cabida objetivos cuyo cumplimiento no dependa de modo claro y prioritario de las acciones que podemos impulsar los profesionales de este sector. En el día a día, un departamento o una agencia de relaciones públicas tiende a interactuar de manera más o menos frecuente con otras áreas funcionales de la organización a la que sirven (área de recursos humanos, área comercial, área jurídica...). Sin embargo, ello no nos autoriza a otorgarnos un rol protagónico ni en la asunción ni mucho menos en el cumplimiento de objetivos que, en realidad, no dependen de nosotros porque requieren, sobre todo, iniciativas que no forman parte del ámbito de actuación de las relaciones públicas.

3) Límites relativos a la eficiencia. Cada objetivo que incluimos en un proyecto nos compromete a movilizar determinados recursos para posibilitar su cumplimiento. Asumir un objetivo nunca sale gratis. En consecuencia, nunca asumiremos más objetivos de los que resultan estrictamente necesarios para alcanzar la meta. Si basta cumplir cinco objetivos para asegurar la consecución de la meta, no añadiremos un sexto objetivo. Evitaremos, eso sí, caer en el error de escatimar objetivos cuando estos son imprescindibles: si en un proyecto hemos conseguido cumplir todos los objetivos y aun así la meta no se ha alcanzado, es que claramente necesitábamos objetivos adicionales. Del mismo modo, evitaremos que los objetivos se solapen entre sí para evitar la duplicación de esfuerzos.

4) Límites relativos a los valores. No todas las organizaciones comparten los mismos valores. En función de cuál sea su naturaleza, su misión, su visión, su histórico, su filosofía, etc., harán suyos unos u otros valores. En consecuencia, no todos los objetivos serán igualmente asumibles por todas las empresas, instituciones o entidades del tipo que sea que en un momento dado actúen como promotoras de un proyecto de relaciones públicas. Los objetivos que considerará perfectamente aceptables una organización mafiosa (por poner un

ejemplo extremo) serán rechazados de plano por una empresa honesta. A su vez, algunos de los objetivos que esa empresa considere totalmente legítimos podrían ser rechazados por una oenegé.

5.2. Tipología

Muchas veces las tipologías no son más que elucubraciones ideadas por teóricos deseosos de explicar una realidad compleja que, con todas sus variantes y todos sus matices, se resiste a ser encorsetada. No es el caso de la tipología que vamos a exponer aquí, dado que tiene una aplicación totalmente práctica. Saber qué clase de objetivos podemos asumir en un proyecto de relaciones públicas nos será útil a la hora de formularlos y también nos ayudará a entender el potencial de nuestra disciplina.

Para empezar –más adelante lo «complicaremos» un poquito más–, partiremos de la dicotomía básica que se establece en Xifra y Lalueza (2009) y se desarrolla en Xifra (2017). De acuerdo con esta dicotomía, existen dos grandes clases de objetivos:

- los objetivos de impacto y
- los objetivos de producción.

Cuando formulamos **objetivos de impacto**, ponemos el foco en la afectación que tendrá en determinados públicos aquello que nos proponemos hacer. El énfasis recae, pues, en los efectos que nuestras acciones tendrán en dichos públicos, lo que es un modo de poner en valor nuestra labor (lo que hacemos evidencia la capacidad de marcar la diferencia). El punto débil de este enfoque es que, por más afinada que sea nuestra estrategia, nunca podremos garantizar al cien por cien el cumplimiento de estos objetivos, puesto que, al fin y al cabo, estamos hablando de impactar en personas y no de programar un robot.

Cuando formulamos **objetivos de producción**, en cambio, ponemos el foco en las tareas que nos proponemos llevar a cabo. Ciertamente, tales tareas serán desarrolladas con la expectativa de que de algún modo van a acabar impactando en los públicos, pero no es esa la cuestión en la que ponemos el énfasis a la hora de formular el objetivo. En consecuencia, el cumplimiento de los objetivos de producción es bastante más fácil de asegurar que el de los objetivos de impacto. Basta con que llevemos a cabo las tareas que nos hemos propuesto realizar para que podamos dar por cumplido el objetivo. En ocasiones, sin embargo, nuestro trabajo resulta infructuoso porque no genera el impacto esperado. En tales ocasiones, puede producirse una situación bastante paradójica: los objetivos de producción se han cumplido escrupulosamente pero no estamos aportando ningún valor a nuestro cliente o a nuestra organización. Es en esta paradoja donde reside la principal debilidad del enfoque.

Si nuestros honorarios están supeditados al cumplimiento de objetivos, desde luego puede interesarnos trabajar con objetivos de producción, dado que son mucho más controlables (dependen básicamente de nosotros mismos) que los de impacto (la impredecibilidad del comportamiento humano limita considerablemente las certezas absolutas). Con todo, unos objetivos de producción cumplidos que no generan el impacto deseado son pan para hoy y hambre para mañana. Tal vez nos aseguren el cobro de unos honorarios en un momento dado, pero comprometen la continuidad de nuestra labor, pues ninguna organización asumirá durante mucho tiempo el coste de una actividad que no aporta un adecuado ROI (*return on investment*, o retorno de la inversión).

Nuestra recomendación, por lo tanto, es que nos acostumbremos a trabajar con los objetivos de impacto, que son los que realmente aportarán valor estratégico a nuestros proyectos, en cuanto que son los que se orientan explícitamente a resultados. A los objetivos de producción, en todo caso, podemos reservarles un papel auxiliar, dado que tienden a desempeñar un rol meramente organizativo más que uno estratégico.

Al inicio de este apartado, hemos amenazado con complicar después –«un poquito más»– esta aproximación tipológica inicial. El momento ha llegado. A continuación, veremos las subtipologías existentes dentro de la categoría de los objetivos de impacto.

En definitiva, se trata de descubrir qué tipos de impacto podemos aspirar a provocar los y las profesionales de las relaciones públicas.

5.2.1. Objetivos de impacto cognitivo

Los objetivos de impacto cognitivo –o simplemente objetivos cognitivos– se centran en los mensajes. Cuando trabajamos con ellos, en esencia podemos aspirar a conseguir tres efectos:

- 1) Que un determinado público se exponga a nuestro(s) mensaje(s).
- 2) Que un determinado público comprenda nuestro(s) mensaje(s).
- 3) Que un determinado público recuerde nuestro(s) mensaje(s).

Como podéis constatar, cada uno de estos efectos presupone el anterior. Es difícil que un mensaje resulte memorable si antes no lo hemos descifrado adecuadamente, y desde luego no podremos llegar a entender un mensaje si antes no nos hemos expuesto a este. Así, dentro de un proyecto dado, podemos incluir objetivos sucesivos relativos a los tres niveles, podemos apuntar a los objetivos de los niveles más avanzados y dar por hecho que antes ya se habrán

cumplido los más básicos, o podemos limitarnos justamente al nivel o los niveles más elementales si entendemos que alcanzar el resto requeriría en todo caso desarrollar posteriormente un nuevo proyecto.

Si retomamos el caso 2 (*briefing* Cruz Roja Juventud), los objetivos cognitivos podrían ayudarnos a combatir uno de los tres factores que provocan la reducción de personas voluntarias y afiliadas en esta entidad. Es el factor que justamente hemos denominado *de desconocimiento*:

«Todo el mundo conoce Cruz Roja, pero mucha gente ignora que cuenta con una sección juvenil y todavía son más quienes desconocen que, a partir de los 6 años, los niños y las niñas ya pueden hacer voluntariado».

A estos objetivos suele atribuírseles un rol educativo porque lo que persiguen es que los públicos interioricen determinada información (la que transmiten nuestros mensajes) y adquieran así un determinado conocimiento (la combinación de la información que nosotros hemos transmitido con la recibida previa o simultáneamente por esos públicos, con sus experiencias, con sus creencias, etc.). Utilizando una analogía docente, por tanto, podríamos afirmar que a través de los objetivos de impacto cognitivo podemos pretender que el alumnado asista a clase (exposición al mensaje), que entienda las ideas y los conceptos expuestos en clase (comprensión del mensaje) o que con ellos genere conocimiento perdurable (recordación del mensaje).

Cuando se trata tan solo de conseguir la exposición al mensaje, nuestra capacidad persuasiva se focalizará sobre todo en captar la atención de los públicos. En un entorno de altísima saturación informativa como el actual, sin embargo, conseguirlo puede convertirse en una ardua tarea.

Si lo que nos proponemos es hacer que nuestros mensajes sean comprendidos, de lo que deberemos persuadir a los públicos es de que vale la pena llevar a cabo el esfuerzo que pueda requerir llegar a entenderlos. En este sentido, por supuesto, cuanto más didáctica sea la formulación del mensaje, menor será el esfuerzo requerido y mayores las posibilidades de éxito.

Y a la hora de convertir el mensaje en memorable, nuestra fuerza persuasiva deberá orientarse a generar la convicción de que retener e interiorizar esa información puede resultar útil al público que la recibe. En este escenario, la sintonía de nuestros mensajes con los constructos cognitivos que a nivel personal o colectivo manejan los públicos se convertirá en un aliado, mientras que la disonancia cognitiva puede constituir una barrera difícil de superar.

5.2.2. Objetivos de impacto afectivo

Los objetivos de impacto afectivo –o simplemente objetivos afectivos– se centran en las actitudes. Cuando trabajamos con ellos, en esencia podemos aspirar a conseguir tres efectos:

- 1) Que un público específico cambie su actitud respecto a una determinada realidad.
- 2) Que un público específico adquiriera una determinada actitud respecto a una nueva realidad.
- 3) Que un público específico refuerce una actitud preexistente respecto a una determinada realidad.

Antes de empezar a operar con objetivos afectivos, nos interesa ser muy conscientes de que siempre resultará más fácil generar una determinada actitud partiendo de cero que modificar una actitud ya preexistente. En este sentido, aplica plenamente aquello de que solo tenemos una oportunidad de causar una primera buena impresión.

Siguiendo con el caso 2 (*briefing* Cruz Roja Juventud), los objetivos afectivos podrían ayudarnos a combatir otro de los tres factores que provocan la reducción de personas voluntarias y afiliadas en esta entidad. Esta vez se trata del factor que hemos denominado *de poca sintonía percibida*. Si conseguimos que la actitud del *target* infantil y juvenil hacia Cruz Roja Juventud sea de mayor afinidad, habremos contribuido a revertir los efectos de dicho factor.

A estos objetivos suele atribuírseles un rol emocional. Al fin y al cabo, hablar de actitudes es hablar de sentimientos dado que una actitud no es más que la manifestación de disposiciones anímicas.

Reforzar una actitud ya existente sería, en general, el reto persuasivo más sencillo. Generar una determinada actitud respecto de algo nuevo o hasta entonces desconocido supondría un nivel de complejidad algo superior, pero, como ya hemos apuntado antes, resulta más fácil que modificar actitudes ya consolidadas. Será más factible, por lo tanto, que conseguir que una actitud negativa pase a ser neutra o –más difícil todavía– a ser positiva.

Por supuesto, la naturaleza más o menos controversial del tema que nos ocupe también desempeñará un papel crucial a la hora de poner a prueba nuestra capacidad persuasiva. Y en caso de controversia, si la cuestión de fondo está sólidamente arraigada en nuestra cosmovisión a nuestro universo de valores y creencias, la dificultad se multiplicará. Así, conseguir que alguien que detesta el color granate acabe asumiendo que es el color de esta temporada y se muestre más receptivo a las propuestas de las marcas de moda que juegan con esta tonalidad podría ser un objetivo bastante viable. En cambio, que un colectivo que considera legítima e incluso conveniente la existencia de la pena de muerte modifique su actitud respecto a la pena capital puede constituir un desafío extremadamente difícil, incluso para el profesional más curtido y talentoso.

5.2.3. Objetivos de impacto conativo

Los objetivos de impacto conativo –o simplemente objetivos conativos– se centran en los comportamientos. Cuando trabajamos con ellos, en esencia podemos aspirar a conseguir tres efectos:

- 1) Que un público específico cambie su comportamiento respecto a una determinada realidad.
- 2) Que un público específico adopte un determinado comportamiento respecto a una nueva realidad.
- 3) Que un público específico refuerce un comportamiento preexistente respecto a una determinada realidad.

Tal y como ocurriría con los objetivos afectivos respecto de las actitudes, en el caso de los objetivos conativos también podemos constatar que siempre resultará más fácil generar un determinado comportamiento partiendo de cero que modificar un comportamiento ya preexistente. Si cuando el uso del patinete eléctrico empezó a popularizarse en muchas ciudades se hubiera establecido que todos sus usuarios debían emplear un casco de protección, esta medida hubiera sido implementada con mucha menos resistencia que al promulgarla cuando dichas personas ya se han acostumbrado a circular por vías urbanas sin casco.

Retomando una vez más el caso 2 (*briefing* Cruz Roja Juventud), los objetivos conativos podrían ayudarnos a conseguir resultados más tangibles que los vistos hasta ahora. Por ejemplo, podrían orientarse a conseguir que un determinado número de niños, niñas y jóvenes se afilien a la entidad o colaboren con esta en calidad de voluntarios y voluntarias.

Por lo tanto, no sorprende que a estos objetivos suela atribuírseles un rol pragmático. Esta consideración no conlleva que los objetivos cognitivos y los objetivos afectivos no resulten igualmente útiles. Responde simplemente al hecho de que, tal y como hemos visto en el caso de Cruz Roja Juventud, los efectos de los objetivos conativos tienden a ser más tangibles que los efectos de los demás objetivos de impacto.

Con todo, no debería escapársenos que, muy a menudo, el cumplimiento de los objetivos de impacto de cada una de las tres categorías descritas constituye una secuencia. Para conseguir que un público adopte un determinado comportamiento (objetivo conativo), antes habrá sido necesario generar en ese público una actitud positiva respecto al comportamiento en cuestión y a todo lo que pueda conllevar (objetivo afectivo). Y del mismo modo, para generar esa actitud positiva, antes se habrá requerido con toda probabilidad que determinados mensajes calen en tales públicos (objetivo cognitivo).

Con los objetivos conativos, los niveles de dificultad que ya hemos constatado respecto a las actitudes en el caso de los objetivos afectivos se reproducen aquí respecto a los comportamientos o conductas. Así, reforzar un comportamiento ya existente sería el reto persuasivo que presenta menor dificultad. Generar una determinada conducta respecto a algo nuevo o hasta entonces desconocido supondría una dificultad mayor. Revertir un comportamiento ya consolidado, por último, nos situaría ante el nivel de dificultad más elevado.

Y también aquí la dificultad persuasiva asumida vendrá condicionada por la naturaleza más o menos controversial del tema, así como por el arraigo que determinados comportamientos tengan en el universo de valores y creencias de los públicos. Así, conseguir que una persona desconfiada se avenga a recibir la vacuna contra la COVID-19 será más sencillo que conseguir el mismo efecto con un colectivo negacionista que además lleva años militando en el movimiento antivacunas.

5.3. Redactando objetivos

Cuando hemos abordado el *ingrediente* meta, ya hemos hecho hincapié en la necesidad de poner negro sobre blanco todos los elementos que integran un proyecto estratégico. En el caso de los objetivos, redactarlos es si cabe aún más necesario que dejar constancia escrita de la meta. De entrada, porque la meta es una, con lo cual es más fácil memorizarla que los objetivos, que son diversos (tantos como se requieran para asegurar la consecución de la meta). Pero, además, cada objetivo funciona como un mandato que nos lleva a realizar acciones muy concretas haciendo uso de los recursos disponibles, de modo que nos conviene asegurar el tiro con precisión milimétrica para evitar malbaratar tales recursos.

Teniendo claro, pues, que los objetivos de un proyecto siempre deben redactarse –y sabiendo que cada proyecto puede incluir diversos objetivos–, vale la pena aprender a hacerlo de la mejor manera posible. Entre otras cosas porque, tal y como acabamos de mencionar, equivocarse no sale gratis.

La primera consideración que debemos tener en cuenta a la hora de redactar un objetivo es que, según los hemos definido, los objetivos son acciones que debemos realizar. Si se trata de acciones, emplear verbos en infinitivo para describirlas parece la opción más razonable.

No sirve cualquier infinitivo

Si trabajamos con objetivos de impacto, debemos ser consecuentes y elegir cuidadosamente aquellos verbos que realmente expresan la idea de que va a producirse algún tipo de efecto. Así, por ejemplo, nos convendrá más emplear expresiones como *hacer saber* que fórmulas como *transmitir información*. Mediante la primera hacemos hincapié en que alguien (nuestros públicos) acabará sabiendo algo que previamente desconocía, mientras que la segunda simplemente indica que nosotros llevaremos a cabo acciones de difusión, pero el resultado de estas es totalmente incierto.

Por otra parte, a la hora de redactar objetivos de impacto igualmente se recomienda evitar el empleo de verbos como *fomentar*, *propiciar*, *promover*, *estimular* o similares. Aunque

aparentemente son verbos orientados a la consecución de resultados concretos, en el fondo aluden a acciones que llevamos a cabo los profesionales de las relaciones públicas y que, por tanto, se cumplirán tanto si provocan algún efecto como si no.

Podemos dedicar mucho tiempo y esfuerzo a «fomentar», por ejemplo, la compra de diarios en soporte papel y constatar, en paralelo, que las cifras de penetración de este medio están en caída libre. Nosotros habremos cumplido nuestra parte (fomentar) incluso si no somos capaces de revertir esa tendencia dado que, de hecho, los verbos de esta índole enmascaran objetivos cuya verdadera naturaleza es la de un objetivo de producción.

Por otra parte, los planes estratégicos que nos proponemos desarrollar son planes de relaciones públicas o –si queremos ser más fieles al significado de la expresión original *public relations*– de relaciones con los públicos. En consecuencia, también tiene todo el sentido del mundo que al redactar un objetivo explicitemos en qué público(s) nos proponemos impactar. Cuando menos, al formular objetivos de impacto, que como ahora ya sabemos son aquellos que ponen el foco en los efectos perseguidos.

Así, pues, ya tenemos los dos primeros elementos que introduciremos en el redactado de un objetivo, en este caso de impacto: qué hay que hacer (**infinitivo**) y respecto a quién (a qué público nos proponemos impactar). Podríamos dejarlo aquí y, desde un punto de vista operativo, la cosa ya funcionaría. Sin embargo, la experiencia nos dice que conviene añadir un tercer elemento que explicita la razón por la que nos interesa asumir ese objetivo en nuestro proyecto. Si queréis, considerad este añadido un truco del oficio.

Blair Mur, protagonista de la novela didáctica *The show must go on*, nos lo cuenta con su característica agudeza:

«Para formular los objetivos de un plan estratégico de comunicación, utilizo un pequeño truco: siempre los finalizo explicando el “para qué”. Al fin y al cabo, cumplir cada objetivo requerirá tiempo, esfuerzo y dinero. Cuando necesitas convencer a tu cliente de la importancia de luchar por el cumplimiento de un objetivo, resulta muy útil explicitar en su misma formulación de qué modo la consecución de ese objetivo nos aportará valor y nos acercará a la meta» (Lalueza, 2017a, pág. 134).

De este modo, la estructura definitiva de los **objetivos de impacto** quedará configurada por estos tres elementos:

- 1) Qué hacer
- 2) Con qué público
- 3) Con qué finalidad

Por supuesto, la finalidad que explicitamos (el «para qué») debe ser más específica que la meta del proyecto. Ya damos por hecho que todos los objetivos están al servicio de la meta. En consecuencia, repetir en cada uno de los objetivos que ese objetivo nos sirve para alcanzar la meta resultaría excesivamente genérico y nos aportaría escaso valor. Hay que concretar más.

Vamos a ver algunos ejemplos de objetivos de impacto redactados que se incluyeron en un proyecto de relaciones públicas promovido por la Oficina de Turismo de Estonia en España.

Ejemplo de objetivo de impacto 1

Informar al 30 % de los españoles que durante este año tienen previsto hacer turismo por algún país de Europa sobre la cultura, las tradiciones y los lugares con encanto de Estonia para que consideren una opción deseable visitar este destino.

Ejemplo de objetivo de impacto 2

Generar una actitud entusiasta respecto al destino en el 90 % de los *influencers* que han sido invitados a visitar Estonia para que se conviertan en sus prescriptores a través de los *social media*.

Ejemplo de objetivo de impacto 3

Conseguir que, conjuntamente, los periodistas contactados dediquen a Estonia un mínimo de quince reportajes y cinco artículos de opinión en medios escritos, diez reportajes y cinco entrevistas en programas radiofónicos, y tres reportajes televisivos para fomentar en la audiencia interés en el destino.

Si analizáis con cierto detenimiento cada uno de los tres ejemplos propuestos, constataréis que cada uno se corresponde con un tipo de objetivo de impacto distinto.

El primer ejemplo es un objetivo de impacto cognitivo, puesto que se centra en el mensaje. El efecto que pretendemos conseguir es que una parte de la ciudadanía española reciba información sobre los atractivos turísticos de Estonia.

El segundo ejemplo es un objetivo de impacto afectivo, dado que se centra en las actitudes. En esta ocasión lo que nos proponemos es generar entusiasmo entre los y las *influencers* que hayan visitado Estonia invitados por la Oficina de Turismo española de este país.

El tercero, por último, es un objetivo de impacto conativo, ya que se centra en los comportamientos, es decir, en lo más tangible. Lo que ahora estamos persiguiendo es visibilidad mediática, lo que requiere que los y las profesionales produzcan piezas periodísticas y las difundan desde sus respectivos medios (diarios, revistas, emisoras de radio, cadenas de televisión...).

Además, también habréis podido comprobar que –siguiendo la recomendación aportada previamente– los tres objetivos concluyen explicitando el «para qué», es decir, explicando lo que nos aportará llevar a cabo la acción definida a través del objetivo. Fijaos particularmente en el hecho de que cada objetivo responde a una finalidad específica, lo que evidencia que ninguna de estas finalidades constituye la meta del proyecto, dado que la meta es solo una y atañe de forma genérica a todos los objetivos.

Con todo, la inclusión de esta coletilla final que indica la finalidad específica perseguida, en ocasiones, puede llegar a provocar confusión a la hora de adscribir un objetivo de impacto a una u otra categoría (cognitivo, afectivo

o conativo). Para evitar dicha confusión, tened muy presente que lo que nos da la clave para categorizar el objetivo son los dos primeros elementos de su estructura: qué hay que hacer y con qué público. La finalidad explicitada en el tercer elemento no determina la pertenencia a un tipo de objetivo u otro.

Lo veréis más claramente a través de los ejemplos siguientes.

Ejemplo de objetivo de impacto 4

Hacer saber a toda la plantilla de la fábrica que no habrá más despidos para que se sientan fuertemente vinculados a la empresa.

En este caso se trata de un objetivo de impacto cognitivo, dado que se focaliza en asegurar que un determinado público (la plantilla de una factoría) recibe un determinado mensaje (no se despedirá a nadie más). En último término, con este objetivo pretendemos influir en las actitudes del público (incrementar su sentimiento de vinculación respecto a la compañía), pero esto no influye en la caracterización del objetivo, ya que va más allá del objetivo en sí mismo. Para entendernos: el objetivo se habrá cumplido si todas las personas que trabajan en la fábrica han recibido la información que queremos transmitirles, incluso si, por la razón que sea, ello no acabara provocando el resultado deseado.

Ejemplo de objetivo de impacto 5

Hacer que el 20 % de los potenciales clientes amen la marca para que compren sus productos.

Este objetivo, en cambio, sí es afectivo. Como podéis ver, se centra en las actitudes, es decir, en las emociones. Amar una marca es un sentimiento. El interés que nos mueve a la hora de intentar generar este sentimiento es la voluntad de incrementar las ventas, lo que ya sería un aspecto bastante tangible más vinculado a un comportamiento que a una actitud. Sin embargo –recordémoslo una vez más–, lo que define qué tipo de objetivo es no depende de la coletilla del tercer elemento (el «para qué»), sino que viene dado por los dos primeros elementos. Así, el objetivo es afectivo porque se cumplirá si somos capaces de conseguir que uno de cada cinco clientes potenciales se enamore de la marca, tanto si finalmente eso acaba repercutiendo en las ventas como si no.

Ejemplo de objetivo de impacto 6

Conseguir que el 70 % de las personas que hemos invitado asista al evento para que así conozcan la nueva *flagship store*.

Este último ejemplo de objetivo de impacto sí nos muestra un auténtico objetivo conativo, puesto que lo que persigue es generar un determinado comportamiento: en este caso, la asistencia a un evento inaugural. ¿Para qué? Pues, según se explicita en el tercer elemento del objetivo redactado, para que los asistentes conozcan la nueva tienda. Sin embargo, ello no debería llevarnos a creer que estamos ante un objetivo cognitivo. Propiciar el conocimiento de la *flagship store* es lo que esperamos que nos aporte el cumplimiento del objetivo,

pero dicho cumplimiento vendrá determinado por la asistencia o no asistencia de un determinado número de personas, lo que evidencia su naturaleza conativa.

Si revisáis los seis ejemplos de objetivos de impacto que hemos incluido en este apartado, detectaréis que en todos ellos explicamos qué hay que hacer, con qué público nos proponemos hacerlo y con qué finalidad. En cambio, en ninguno de ellos exponemos el modo en que vamos a hacerlo. Dicho de otro modo, concretamos el qué, el quién y el para qué, pero obviamos el cómo.

Y no entramos en «el cómo» porque, estrictamente, cuando estamos formulando los objetivos aún no hemos decidido que técnicas emplearemos para alcanzarlos. Como recordaréis, dentro de lo que hemos dado en llamar *la receta*, los objetivos son el tercer ingrediente, mientras que las técnicas son el ingrediente número seis.

Es cierto que la mente de un profesional experimentado no suele trabajar de un modo puramente lineal. Lo más habitual es que siga un modelo que más bien podríamos considerar *hiperlineal*, dado que le permite saltar de un punto a otro sin seguir un orden preestablecido. Con todo, si queremos abordar nuestra actividad con perspectiva estratégica, debemos ser lo bastante disciplinados como para aparcar la elección de las técnicas hasta el momento en el que no solo hemos formulado ya todos los objetivos del proyecto, sino que también hemos identificado sus públicos y hemos elaborado sus mensajes.

De hecho, algunos autores identifican la estrategia –en sentido estricto– con la parte de la planificación que permite dar respuesta a los retos que se derivan de los objetivos formulados:

«La siguiente etapa del proyecto es la estrategia, es decir, cómo cumpliremos los objetivos del proyecto, o, en otras palabras, lo que hemos de hacer. Los métodos para lograr los objetivos, la creatividad de los mismos, su viabilidad y factibilidad y el conocimiento que el profesional tenga sobre la aplicación de los principios de la persuasión [...] para influenciar conductas, son los componentes de la estrategia» (Xifra, 2017, pág. 156).

A la hora de redactar **objetivos de producción**, no obstante, obviar «el cómo» puede resultar más complicado que al redactar los de impacto. Tal y como recordaréis, los objetivos de producción ponen el foco en las acciones que debemos llevar a cabo. En consecuencia, la línea que separa un objetivo de producción de una técnica resulta en ocasiones extremadamente fina.

Con todo, tampoco hace falta preocuparse más de la cuenta. Al fin y al cabo, ya hemos comentado anteriormente que los objetivos de producción nos aportan más valor desde un punto de vista organizativo que desde un punto estratégico y que, por lo tanto, cuando desarrollemos la planificación de un proyecto estratégico de relaciones públicas apostaremos decididamente por el uso de los objetivos de impacto frente al de los objetivos de producción. En cualquier

caso, aportaremos también alguna pauta de redacción y algunos ejemplos que ilustren esta segunda clase de objetivos o, para ser más precisos, estos objetivos de segunda clase.

En lo referente a las pautas de redacción, aplicaremos la norma genérica de introducirlos con un infinitivo (siguen siendo acciones que debemos realizar), pero podemos obviar los otros dos elementos que sí resultan imprescindibles en la redacción de los objetivos de impacto: el público sobre el que esperamos obtener un efecto (el foco no está en el resultado que esperamos conseguir en ese público, sino en la acción que nosotros llevaremos a cabo) y la finalidad que perseguimos asumiendo el objetivo (los objetivos de producción responden a menudo a finalidades meramente instrumentales). Sí podemos intentar que «el cómo» no se explicita, aunque, tal y como acabamos de avanzar, no resulta particularmente problemático que en ocasiones no lo consigamos y que la técnica se nos cuele en el redactado de estos objetivos.

Cerraremos este apartado con algunos ejemplos de objetivos de producción.

Ejemplo de objetivo de producción 1

Distribuir información sobre los resultados económicos del semestre a 50 medios de comunicación.

Como podéis apreciar, este objetivo pone el foco en la acción que nosotros llevaremos a cabo (distribuir información). Basta con hacerlo así para asegurar el cumplimiento del objetivo. Aquí no entramos a valorar el impacto que tendrá nuestra acción: ¿recibirán los periodistas dicha información?, ¿le prestarán atención?, ¿acabarán divulgándola a través de sus respectivos medios de comunicación?

Si nos molestamos en distribuir esa información es porque, cuando menos, albergamos la esperanza de que así sea. Sin embargo, ya hemos visto que el objetivo no menciona el impacto esperado y menos aún la finalidad perseguida, sino que se limita a exponer la acción que nos proponemos realizar. Por ello lo consideramos un objetivo de producción.

En este caso, además, hemos sido capaces de formularlo sin entrar en «el cómo». Explicamos lo que haremos, pero sin desvelar la forma en que lo haremos. Tal vez enviemos una nota de prensa a los medios, o convoquemos una conferencia de prensa, o celebremos reuniones *one to one* con cada periodista o empleemos cualquier otra técnica que nos permita hacerles llegar la información que queremos distribuir.

Ejemplo de objetivo de producción 2

Invitar al evento a las 50 personalidades más destacadas que residen en la ciudad.

Si las invitamos, será porque nos interesa –por el motivo que sea– contar con su asistencia al evento. No obstante, aquí nuevamente nos encontramos con que no estamos poniendo el foco en el impacto esperado ni en la finalidad

perseguida: solo en la acción que vamos a realizar. En consecuencia, en el momento en el que el servicio de mensajería se lleve las invitaciones para repartirlas (o en el momento en que hagamos clic en «Enviar» si se remiten vía correo electrónico), el objetivo se habrá cumplido incluso si finalmente ninguna de esas 50 personalidades se digna a dejarse caer por el evento.

Aunque en este ejemplo de objetivo de producción tampoco desvelamos qué técnica emplearemos para invitar a esas personas, lo cierto es que resulta bastante previsible que recurramos al empleo de la técnica invitación. Eso sí, podemos escoger entre distintas opciones a la hora de remitirla a sus destinatarios.

Ejemplo de objetivo de producción 3

Hacer un listado de los 15 *influencers* más relevantes del sector.

Sin duda alguna, si nos proponemos realizar ese listado, es porque prevemos darle algún uso. Sin embargo, como buen ejemplo de objetivo de producción que es, la acción prevista se agota en sí misma. Así, el objetivo se cumplirá tan pronto como el listado esté hecho, incluso si finalmente no llegáramos a emplearlo.

Por lo tanto, como acabáis de constatar, garantizar el cumplimiento de los objetivos de producción es harto más fácil que blindar el de los objetivos de impacto. En contrapartida, tal y como hemos avanzado en el apartado anterior, el valor estratégico que aportan es más bien limitado o incluso inexistente en muchos casos.

5.4. Evaluando objetivos

Lo que nos permite calibrar el valor que nuestro proyecto de relaciones públicas ha aportado a la organización para la que trabajamos es evaluar los objetivos de dicho proyecto, es decir, determinar hasta qué punto se han cumplido o no:

«En relaciones públicas y comunicación trabajamos con intangibles, por lo que sin una correcta y completa investigación y medición de resultados es complicado demostrar el valor añadido que nuestra actividad profesional supone para las organizaciones. Es fundamental poder justificar la inversión que las compañías hacen en comunicación, el retorno que generan para su negocio y la única manera es midiendo los resultados» (ADE-CEC, 2018, pág. 6).

En función del tipo de objetivo que necesitemos evaluar, emplearemos un método u otro de evaluación.

En el ámbito de los objetivos cognitivos, los datos de audiencia, los *clippings* y las cifras de asistencia suelen ser indicadores útiles a la hora de saber cuántas personas se han expuesto potencialmente a un mensaje. Si queremos averiguar si el mensaje ha sido comprendido por los públicos o si lo recuerdan, las encuestas constituyen la vía más fiable. Aunque en ocasiones se han em-

pleado también las fórmulas de legibilidad que vinculan la comprensibilidad de un mensaje a la longitud de las frases empleadas y a la longitud de los términos que las integran, en nuestra opinión no constituyen un método particularmente fiable.

Las encuestas (particularmente las que emplean la escala de Likert o los diferenciales semánticos) suelen ser también la vía más adecuada para evaluar los objetivos afectivos, es decir, aquellos que impactan en las actitudes del público y, por lo tanto, en sus sentimientos y emociones. Es importante, eso sí, disponer de información comparable al iniciar el proyecto para poder saber hasta qué punto este ha actuado como detonante de cambios actitudinales.

«Y tanto o más importante es conocer cuál es el punto de partida para evaluar, contrastar y medir los mismos criterios una vez realizada la acción y comprobar el impacto que ha podido tener. Un análisis comparativo del antes y después proporcionará un diagnóstico preciso de la eficacia y rentabilidad de cada acción y permitirá tomar decisiones en el futuro» (ADECEC, 2018, pág. 7).

Lo mismo ocurre con los objetivos conativos (vinculados a los comportamientos): disponer de información previa resulta esencial para determinar el eventual impacto posterior del proyecto. En este caso, las encuestas también puede ser un buen método de evaluación, aunque, como los impactos en la conducta constituyen el resultado más tangible que podemos aspirar a provocar, la observación también resulta útil a menudo.

Los objetivos de producción, por último (recordemos que los tres anteriores son subtipos de los objetivos de impacto), son los más fáciles de evaluar. Dado que no explicitan los resultados esperados, sino que se focalizan en tareas que debemos llevar a cabo, bastará con llevar un registro de dichas tareas para, si se tercia, poder evidenciar su cumplimiento.

5.5. Objetivos aplicados al caso 1

¿Recordáis el caso 1 (*briefing* Donmerca)? Pues, a continuación, vamos a formular algunos de los objetivos que podrían incluirse en un proyecto de relaciones públicas orientado a dar respuesta a las necesidades que dicho caso plantea.

Primer ejemplo de objetivo para el caso 1

Hacer saber al 25 % de las personas residentes en Cornellá de Llobregat que están en el paro que Donmerca contratará a personal local, para generar así vínculos positivos entre la empresa y la comunidad geográfica.

Se trata de un objetivo de impacto cognitivo dado que se centra en el mensaje: lo que nos proponemos es que un determinado público sepa que Donmerca va a contratar preferentemente a personas residentes en Cornellá para trabajar en el nuevo establecimiento que se dispone a abrir próximamente en este municipio. El público al que queremos remitir este mensaje son las personas de esta ciudad que actualmente están en el paro, ya que entendemos que pueden

ser las que se muestren más receptivas a una eventual oferta laboral («Open to work» es el *claim* con el que marcamos nuestro perfil en LinkedIn cuando nos hallamos en medio de un *impasse* laboral).

Desde el punto de vista estratégico, lo más interesante del modo en que se ha formulado este objetivo es su «para qué». Sería perfectamente esperable que planteáramos un objetivo como este con la finalidad de conseguir candidaturas que nos permitieran cubrir los puestos de trabajo generados por la inminente apertura del nuevo establecimiento. En este caso, no obstante, la finalidad es otra: generar vínculos positivos entre la empresa y el municipio.

Siendo el primer establecimiento que la cadena abre en Cornellá (así se explica en el *briefing*), es más que probable que el aterrizaje del gigante de la distribución alimentaria despierte en esta ciudad numerosas reticencias e incluso suspicacias. Por lo tanto, una de las prioridades que deberá asumir su equipo de relaciones públicas será la de conseguir que la empresa sea percibida como un buen conciudadano, como alguien que se preocupa por las personas que viven allí y que está dispuesto a ayudarlas.

Más allá de la función puramente instrumental que pueda derivarse de informar de ofertas laborales a las personas que están en búsqueda activa de empleo (podemos propiciar que nos hagan llegar sus currículos y cubrir así las vacantes existentes con facilidad), el mensaje de fondo que estamos transmitiendo a estas personas –y a través de ellas a toda la comunidad– es que pueden contar con Donmerca cuando nos necesiten. Además, es un mensaje que no vamos a transmitir solo con palabras, sino que lo transmitiremos sobre todo con hechos (contratando a algunas de esas personas). ¿Se os ocurre mejor manera de darnos a conocer en un nuevo mercado?

Segundo ejemplo de objetivo para el caso 1

Convencer a todos los representantes de las asociaciones de pequeños comerciantes de Cornellá de Llobregat de que la presencia de Donmerca aporta ventajas al municipio, para evitar reacciones negativas a la apertura del nuevo establecimiento.

Cuando hemos trabajado los posibles temas para este proyecto, hemos detectado que uno de los peligros latentes era que el pequeño comercio local se sintiera amenazado por el desembarco de Donmerca en la ciudad y acabara haciendo partícipe de su descontento a la opinión pública. A lo peor, podía proponerse incluso reventar el acto inaugural plantándose en la entrada del establecimiento el día señalado con pancartas que rezaran: «Donmerca nos condena a muerte», «No queremos a Donmerca en Cornellá», «Donmerca mata el comercio de proximidad» y otras lindezas por el estilo.

Si releéis el *briefing* de Donmerca, observaréis que no incluye ninguna referencia al comercio local ni a sus eventuales reacciones a la llegada de la cadena al municipio. Sin embargo, trabajar con perspectiva estratégica también implica esto: ir más allá de lo que explicita el *briefing* para detectar posibles problemas (y también posibles oportunidades) que deban ser tenidos en consideración.

Con este objetivo, pretendemos avanzarnos a una cuestión potencialmente problemática y neutralizar el descontento antes de que se manifieste de forma estentórea y dañe la reputación de Donmerca, lo que estropearía la (primera) buena impresión que la empresa se propone causar en Cornellá. Se trata, pues, de un objetivo de impacto afectivo que busca cambiar la actitud de las personas que lideran el tejido asociativo del pequeño comercio local. La idea es conseguir que pasen de la actitud recelosa que con toda probabilidad tienen inicialmente a una actitud positiva generada a partir de la convicción de que la presencia de Donmerca en el municipio también puede aportarles ventajas.

Tercer ejemplo de objetivo para el caso 1

Conseguir que el 35 % de los consumidores potenciales de Cornellá de Llobregat haya tenido una experiencia de compra en la nueva tienda de Donmerca durante su primer mes de funcionamiento para propiciar las dinámicas del boca a boca.

Sabemos por el *briefing* que Donmerca no invierte en publicidad. En consecuencia, las dinámicas del boca a boca desempeñarán un papel clave a la hora de dar a conocer a la ciudadanía de Cornellá el nuevo establecimiento y las ventajas que aporta comprar en él. Es por ello que nos proponemos conseguir con cierta premura una amplia masa crítica de personas que hayan tenido su primera experiencia de compra en el supermercado y puedan actuar después como prescriptores respecto al resto de los potenciales consumidores.

Para la mayor parte de las personas que viven en Cornellá, comprar en Donmerca supondrá un cambio de comportamiento, dado que hasta ahora no existía ningún establecimiento de esta cadena en la ciudad. Para las personas de este municipio que ya solían comprar en Donmerca (por ejemplo, acudiendo a establecimientos de la empresa ubicados en municipios colindantes) comprar en su propia ciudad también implicará un cambio de comportamiento, aunque en este caso dicho cambio se producirá con toda probabilidad de forma espontánea, sin que tengamos que esforzarnos demasiado por lograrlo.

Sea como sea, cuando lo que pretendemos es generar un cambio de comportamiento o de conducta, trabajamos con objetivos conativos. Y así es en el caso que nos ocupa, puesto que conseguir esas primeras experiencias de compra que nos marca el objetivo analizado requiere que un determinado porcentaje de consumidores potenciales dejen de comprar sus productos de alimentación en los establecimientos donde solían hacerlo y los compren –aunque sea por una vez– en el nuevo Donmerca.

Cuarto ejemplo de objetivo para el caso 1

Remitir a todos los proveedores información sobre la apertura de un establecimiento en Cornellá de Llobregat.

A diferencia de lo que hemos constatado que ocurría con los y las comerciantes locales, los proveedores y las proveedoras de Donmerca constituyen un público al que sí se hace referencia en el *briefing* del caso 1. De hecho, sabemos que es un público al que la compañía ha estado *apretando las clavijas* durante los últimos tiempos para mantener así los precios a raya. Parece razonable, pues, tenerlos en cuenta a la hora de planificar el proyecto que nos ocupa dado que, de algún modo, el éxito que supone haber alcanzado la cifra de los mil establecimientos se lo debemos también a ellos y ellas.

El nivel más básico de implicación en el proyecto consistiría simplemente en explicarles que vamos a abrir una nuevo Donmerca. Y esa es la dirección en la que apunta el objetivo que ahora estamos analizando.

Fijaos en que ha sido formulado como objetivo de producción porque bastará con que la información sea remitida (algo que depende enteramente de nosotros) para que el objetivo se haya cumplido. No es un objetivo de impacto porque no estamos poniendo el foco en los efectos que esa acción podría generar en los proveedores (que tengan conocimiento de nuestro crecimiento, que se alegren por nosotros o que nos pidan renegociar márgenes, por poner tres ejemplos que se corresponderían con objetivos de impacto cognitivo, afectivo y conativo, respectivamente).

Quinto ejemplo de objetivo para el caso 1

Elaborar un argumentario que evidencie que la presencia de Donmerca en Cornellá de Llobregat aporta beneficios al municipio.

Aquí nuevamente nos hallamos ante un ejemplo de objetivo de producción. Elaborar el mencionado argumentario es una labor que nos autoimponemos nosotros mismos y bastará con que la hayamos realizado para poder dar el objetivo por cumplido. Si tal y como concluimos ese argumentario se guarda en un cajón y no le damos ningún uso, es obvio que no generará impacto alguno. En cambio, si lo empleamos, por ejemplo, como base para elaborar una nota de prensa, para pronunciar un discurso o para publicar un hilo de Twitter, es de esperar que sí produzca algún efecto.

Con todo, tal como ha sido formulado, que produzca o no algún resultado no es lo que va a determinar su cumplimiento. Por ello lo hemos caracterizado como un objetivo de producción.

Por otra parte, a diferencia de lo que ocurría con el anterior objetivo (también de producción), aquí si mencionamos la técnica que vamos a emplear: un argumentario. Tal y como se ha expuesto anteriormente, en ocasiones resulta prácticamente inevitable que un objetivo de producción mencione la técnica que emplearemos y, en consecuencia, entre en «el cómo». Con todo, conviene

hacer notar que los argumentarios no constituyen en sí mismos instrumentos comunicativos sino que, si acaso, deben ser considerados una técnica auxiliar que puede ser empleada como base para nutrir de contenido otras técnicas. Abundaremos en la cuestión en el apartado que dedicaremos específicamente a las técnicas (el sexto ingrediente de nuestra receta).

Sexto ejemplo de objetivo para el caso 1

Invitar a los líderes de opinión locales al evento inaugural.

Por el simple hecho de invitarlos no vamos a asegurar su asistencia. De hecho, según cuál sea la vía que empleemos para hacerles llegar la pertinente invitación, es posible que ni siquiera reparen en ella. Sin embargo, bastará con que del modo que sea remitamos esas invitaciones para que el objetivo pueda darse por cumplido, porque –tal como a estas alturas ya habréis deducido fácilmente– estamos una vez más ante un objetivo de producción.

Actividad 3

Recuperad la meta que en la actividad 2 habéis establecido para el caso 2 (*briefing* Cruz Roja Juventud) y, de acuerdo con esa meta específica, resol ved las tres cuestiones siguientes:

- 1) Formulad y redactad todos los objetivos de impacto necesarios para poder garantizar la consecución de la meta.
- 2) Categorizad cada uno de los objetivos de impacto que habéis propuesto indicando si son cognitivos, afectivos o conativos.
- 3) Formulad y redactad diez objetivos de producción para el proyecto.

6. Los públicos

Los públicos de un proyecto de relaciones públicas son aquellas personas o colectivos a los que de algún modo queremos influir a través de los mensajes que les haremos llegar. Tal y como acabamos de ver en el apartado dedicado a los objetivos, el tipo de influencia que podemos ejercer sobre ellos se circunscribe únicamente a tres ámbitos (lo cual no es poca cosa): respecto a sus ideas, respecto a sus actitudes y respecto a sus conductas o comportamientos.

Con todo, desterrad de vuestras cabezas la creencia de que los públicos son seres inertes que están ahí esperando a ser persuadidos por nuestras campañas de relaciones públicas. Los colectivos que no se ven afectados por las cuestiones que estamos promoviendo o aquellos que, aun viéndose afectados, consideran que apenas tienen margen para reaccionar ante estas deben considerarse, en realidad, «no públicos» o a lo sumo «públicos latentes», de acuerdo con la teoría situacional de Grunig (Grunig y Hunt, 2007).

Por lo tanto, cuando penséis en los públicos de vuestros proyectos, es mejor partir de la base de que son activos, de que tienen su propia *agenda* y de que, en caso de ser influenciables, no lo serán únicamente por nosotros. Además, en el entorno comunicativo actual –un ecosistema felizmente democratizado por la eclosión de internet en general y de los *social media* en particular– esos públicos tienen la capacidad de hacer oír su voz de forma masiva y global cuando así les conviene. No en vano, ese es un monopolio que los y las profesionales de la comunicación hemos perdido hace tiempo.

Por otro lado, cuando desarrollamos este elemento –o ingrediente– dentro de la planificación estratégica de un proyecto de relaciones públicas –la receta–, nos convendrá ser lo más específicos posibles. Aquí no nos ocuparemos de todos los *stakeholders* o públicos estratégicos de nuestra organización (aquellos que pueden influir en ella o ser influidos por ella). En este punto, incidiremos únicamente en aquellos públicos en los que necesitamos impactar (esto es, hacerles llegar nuestros mensajes) para poder dar cumplimiento de los objetivos asumidos en el proyecto.

Es cierto que, si antes de iniciar la planificación hemos hecho *los deberes* de modo adecuado, el mapa de los públicos de la organización a la que servimos ya se habrá trabajado con exhaustividad en la fase de investigación. En tal caso, ahora dispondremos de una base excelente para concentrarnos específicamente en los públicos que tienen un papel relevante en el proyecto que nos ocupa.

De hecho, la información que hayamos recabado sobre los públicos durante la investigación que siempre debería preceder a la planificación ya nos habrá aportado información clave a la hora de formular los objetivos. Es más, si recordáis la estructura que hemos propuesto utilizar para redactar un objetivo de impacto (qué hay que hacer + con qué público + con qué finalidad), constataréis que, a partir del momento en el que se han definido adecuadamente los objetivos, también quedan identificados los públicos del proyecto. Si consideramos que el proyecto requiere influir en un público no mencionado en nuestros objetivos de impacto, no lo dudéis: los objetivos del proyecto están incompletos.

Lo que sí que puede ocurrir es que un público aludido en los objetivos acabe siendo obviado cuando seguimos desarrollando el proyecto. Planificar es un ejercicio de realismo que nos exige hacer aterrizar las necesidades comunicativas y relacionales de nuestra organización en un terreno férrea y milimétricamente acotado por las limitaciones temporales y presupuestarias. Ello nos obliga a menudo a priorizar unos públicos sobre otros y a acabar prescindiendo de aquellos que no han de desempeñar un papel determinante en la consecución de la meta.

Así, puede darse el caso de que el impacto que queríamos generar sobre el consumidor potencial acabe fiándose al impacto indirecto que puedan causar en él los medios de comunicación. O también a la inversa: puede que acabemos apostando por un impacto directo en públicos amplios en lugar de vehicular ese impacto a través de *influencers*. Priorizar los públicos –o incluso jerarquizarlos– forma parte de ese ejercicio de realismo requerido.

Por último, deberíamos quedarnos con la idea de que, cuando trabajamos estratégicamente, los públicos deberían segmentarse al máximo. Cuanto más específico y diferenciado sea nuestro *target*, más podremos afinar en la ideación de la estrategia óptima que nos permita provocar los efectos buscados. Tal y como apunta la profesora Andréa Oliveira, son numerosos los estudiosos que:

«afirman que identificar grupos o colectivos específicos por medio de la segmentación resulta de gran utilidad para que los profesionales planifiquen y gestionen las relaciones de manera estratégica entre dichos colectivos y las organizaciones, porque permite investigar y conocer a estos grupos de forma detallada» (Oliveira, 2018, pág. 109).

Durante mi trayectoria profesional, sobre todo he trabajado en agencias, pero ocasionalmente también he estado en el lado del cliente y he tenido ocasión de asesorarle precisamente en la contratación de otras empresas consultoras. Siempre que he ejercido este rol he sido inflexible en un punto: aquellas agencias que emplean en sus propuestas expresiones como *público en general*, *la sociedad*, *toda la ciudadanía* o similares son descartadas de manera fulminante. Esas expresiones serían aceptables para una persona de la calle, pero cuando

las usa un o una profesional de las relaciones públicas lo único que evidencian es que no se ha molestado en segmentar los públicos del proyecto de la forma debida.

A mayor segmentación, por lo tanto, más opciones de éxito para el proyecto. Los límites (tampoco se trata de incurrir en una dispersión injustificada e improductiva), en todo caso, nos vienen dados por los mensajes y las técnicas. Segmentar un público en públicos diversos, cuando todos ellos han de recibir exactamente el mismo mensaje vehiculado a través de la misma técnica, carece de sentido. Si cambia el mensaje (aunque sea en sus matices) o cambia la técnica con la que lo transmitiremos, la segmentación es pertinente.

6.1. Tipología

A la hora de categorizar los distintos públicos que pueden ser incluidos en un proyecto, no vamos a inventar la rueda. Nos centraremos en la tradicional distinción entre públicos internos y públicos externos, aunque, eso sí, daremos un par de vueltas adicionales a la cuestión para no quedarnos en la mera obviedad.

Los **públicos internos** son los que estrictamente forman parte de la organización (empresa, institución o entidad del tipo que sea) desde un punto de vista estructural. Dicho *grosso modo*, serían aquellas personas que la organización tiene en nómina, aunque la creciente diversidad de modalidades contractuales existentes podría comprometer esta generalización. En definitiva, estamos hablando de la plantilla, del conjunto de trabajadores y trabajadoras, incluyendo también al personal directivo.

Partiendo de esta identificación de los públicos internos, la categorización de los **públicos externos** resulta *a priori* bastante simple. Son públicos externos aquellos que, por exclusión, no pueden ser considerados internos. Esta categoría incluye, por ejemplo, a clientes, consumidores, accionistas, proveedores, activistas, competidores, reguladores, miembros de la comunidad local, periodistas e *influencers*, entre otros.

Hasta aquí, todo fácil en términos taxonómicos. Sin embargo, la realidad tiende a ser un tanto más compleja, de modo que ahora vamos a darle una primera vuelta adicional al tema.

¿Clasificaríamos como públicos internos o como públicos externos a los socios del Fútbol Club Barcelona? ¿Y a los voluntarios de Cruz Roja? ¿Y a los conductores que trabajan para Uber? ¿Y a los proveedores y las proveedoras que trabajan exclusivamente para nosotros? ¿Y a los empleados y las empleadas de empresas subcontratadas que prestan sus servicios sistemáticamente en nuestra

sede corporativa y que raramente se relacionan con jefes y jefas o compañeros y compañeras de su propia empresa? ¿Y a aquel reducido grupo de accionistas que tienen un control aplastantemente mayoritario sobre nuestra compañía?

Estrictamente, todos ellos serían públicos externos. No obstante, es evidente que, si los tratamos como tal, la mayoría sentirían que no está recibiendo el trato adecuado (el trato que *merecen*) y algunos incluso podrían sentirse ofendidos.

Llegados a este punto, no está de más recordar de nuevo que las relaciones públicas deberían servir para establecer y consolidar vínculos positivos entre una organización y sus públicos y que, por lo tanto, siempre deberíamos procurar evitar que se conviertan en detonante del *mal rollito*. A todos esos públicos que pese a no ser públicos internos debemos tratarlos como si lo fueran, so pena de decepcionarlos o incluso de enojarlos, los denominaremos **públicos especiales**. Aunque el término puede prestarse a confusión, la denominación *especial* no alude al eventual trato vip que puedan llegar a recibir dichos públicos, sino que alude más bien al hecho de que son unos públicos muy característicos de determinadas organizaciones y que se vinculan a ellas de un modo igualmente muy específico.

Y dado que al inicio de este apartado hemos prometido darle una doble vuelta al tema de los públicos y solo llevamos una *ronda*, aquí va la segunda: en el marco de un proyecto estratégico, los públicos internos y los públicos externos no tienen por qué ser excluyentes. Aunque de entrada pueda parecer contradictorio, un proyecto de comunicación interna puede vehicularse a través de públicos externos y viceversa.

Vamos a evidenciarlo recuperando uno de los ejemplos de objetivo de impacto que hemos propuesto en el apartado dedicado a los objetivos: «Hacer saber a toda la plantilla de la fábrica que no habrá más despidos para que se sientan fuertemente vinculados a la empresa». Cabe pensar que forma parte de un proyecto de comunicación interna puesto que el público al que apunta el redactado del propio objetivo es la plantilla que trabaja en una factoría de la compañía.

Sin embargo, si como suele ocurrir en estos casos la empresa arrastra un historial de despidos sucesivos que se van encadenando, es probable que esta estrategia surta escaso efecto. En cambio, si nuestro director o directora general concede una entrevista a un medio de comunicación (público externo) y en ella enfatiza dicho mensaje, el mensaje en cuestión acabará llegando igualmente a la plantilla –de modo indirecto–, pero con mayor credibilidad, dado que a través de la figura del o la periodista toda la sociedad se convierte en testigo del compromiso de cesar los despidos asumido por la empresa.

Públicos fronterizos

Ya en los años setenta del siglo pasado hubo autores que detectaron esta especie de *tierra de nadie* entre internos y externos a la hora de clasificar a los públicos. La categoría de los «públicos ambivalentes», acuñada por el profesor, consultor y funcionario de carrera Jaime de Urzáiz y Fernández del Castillo, en su libro *Teoría y técnica de las relaciones públicas* (1971), constituye un antecedente directo de la categoría «públicos especiales» aquí empleada.

Reflexión

Podríamos plantearnos, pues, llevar a cabo acciones dirigidas exclusivamente a los públicos internos, como por ejemplo una asamblea en la que el o la responsable de recursos humanos transmita el mensaje de que no habrá más despidos.

Del mismo modo, si queremos transmitir a nuestros consumidores que los productos que fabricamos y comercializamos a un precio sensiblemente superior a los precios de la competencia se elaboran con gran esmero y superando con creces los estándares de calidad más habituales en nuestro mercado, podemos plantearnos el empleo de estrategias focalizadas en diversos públicos externos (periodistas, *influencers* o directamente los potenciales consumidores). Sin embargo, si la plantilla no refuerza ese mensaje con las personas de su círculo de confianza –o si, a lo peor, incluso lo contradice–, es muy difícil que dicho mensaje acabe cuajando realmente entre los públicos externos.

En consecuencia, aunque en principio estemos ante un proyecto de comunicación externa, puede resultar más eficiente focalizarnos en concienciar a nuestra plantilla de las bondades de los productos que fabricamos que intentar convencer de ello a un o una periodista. Al fin y al cabo, además, si leo en un diario que la calidad de los productos de la marca X es excepcionalmente buena, pero mi cuñado –que trabaja en la empresa– me dice que no hay para tanto y que todo es puro marketing, ¿a quién voy a creer?

Por lo tanto, la idea es jugar siempre con las mejores cartas posibles sin dejarnos encorsetar por los apriorismos. De este modo, los públicos externos pueden tener cabida en un proyecto de comunicación interna y los internos en uno de comunicación externa. Cuando la promiscuidad suma, es bienvenida.

6.2. Cuestión de confianza

Si de todas las cosas que necesitamos para tener alguna oportunidad de influir en los públicos tuviéramos que quedarnos únicamente con una, elegiríamos sin dudarla la **confianza**. Cuando no contamos con la confianza de los públicos a los que de algún modo queremos impactar, el proyecto está condenado al fracaso.

En palabras del catedrático de Relaciones Públicas Jordi Xifra:

«La reputación se nutre de confianza. La confianza, esto es, la esperanza firme que se tiene de alguien o algo, reposa sobre la consistencia, sobre una solidez y una coherencia duraderas» (Xifra, 2017, pág. 45).

En esta misma línea, según la profesora y consultora estratégica Kathy Matilla:

«En la doctrina europea, el propósito de las relaciones públicas es el establecimiento de relaciones de confianza entre las organizaciones y los públicos» (Oliveira, 2018, pág. 71).

Aunque es comúnmente aceptado que la confianza es un intangible, lo cierto es que los estudiosos no han escatimado esfuerzos para intentar acotar el concepto y, sobre todo, para hacerlo mensurable. De los resultados derivados de esta línea de trabajo, nuestro favorito con diferencia es la denominada ecuación de la confianza (EC) ideada por Maister, Green y Galford.

Figura 1

$$EC = \frac{\text{Credibilidad + fiabilidad + intimidad}}{\text{Orientación a uno mismo}}$$

Fuente: Lalueza (2017b), basado en D. H. Maister; C. H. Green; R. M. Galford (2001). *The trusted advisor*. Nueva York: The Free Press.

Como podéis apreciar, esta fórmula tiene en consideración cuatro factores: la credibilidad, la fiabilidad, la intimidad (o proximidad) y la orientación a uno mismo. Mientras los tres primeros suman, el último divide.

Podemos definir la **credibilidad** como la cualidad de una persona/marca/organización que predispone a sus públicos a considerar verdaderos los mensajes que emite. En consecuencia, nos movemos esencialmente en el terreno cognitivo: a mayor conocimiento de esa persona/marca/organización, mayor potencial de credibilidad (lógicamente, siempre que no arrastre consigo un historial de mentiras y falacias).

La **fiabilidad**, por su parte, es definida por el *Diccionario de la lengua española* como «Probabilidad de buen funcionamiento de algo». Estamos, pues, en el terreno conativo, el terreno de las acciones y los comportamientos. Hacer reiteradamente lo que se espera que hagas y hacerlo de acuerdo con las proclamas lanzadas al respecto es lo que alimenta tu fiabilidad ante tus públicos.

Con la **intimidad** nos adentramos en el terreno afectivo, es decir, el terreno de las emociones. Otorgar la confianza a alguien o a algo siempre tiene un componente no racional, un componente de salto al vacío, de riesgo. Ese riesgo solo será asumido plenamente por nuestros públicos si tienen una certeza de que podrán mostrarse tal y como son, sin miedo a juicios ni reproches. Solo así se atreverán a transparentar esa parte de sí mismos que habitualmente se reserva a los integrantes del círculo más próximo. Sin este componente de proximidad, de intimidad, resulta complicado construir confianza.

Por último, la **orientación a uno mismo** es la característica que define a las organizaciones que tienden a centrarse mucho más en sí mismas que en sus públicos. He ahí la razón por la que este último factor, a diferencia de los tres anteriores, actúa como divisor en la ecuación.

Queda así evidenciado que, si resultamos creíbles, fiables y cercanos a nuestros públicos, y a la vez conseguimos que nos perciban como una organización que –lejos de ensimismarse– se preocupa sinceramente por ellos, gozaremos de su confianza. Y eso es algo que puede determinar el éxito o fracaso de nuestro proyecto:

«La comunicación contribuye a la creación de relaciones de confianza entre una organización y sus públicos, pero [...] la existencia de dichas relaciones de confianza contribuye igualmente a propiciar que los proyectos comunicativos alcancen sus objetivos» (Lalueza, 2017b).

6.3. Identificación de públicos aplicada al caso 1

Retomando el caso 1 (*briefing* Donmerca), estos son algunos de los públicos que –sin ningún ánimo de exhaustividad– podrían resultar relevantes para el proyecto:

1) Consumidores potenciales en Cornellá de Llobregat

Este sería el público más obvio del proyecto. Dado que vamos a abrir un supermercado Donmerca en un municipio donde hasta ahora la cadena no tenía presencia, conseguir que los residentes en esta ciudad opten por hacer la compra de alimentos en el nuevo establecimiento se nos presenta a todas luces como una cuestión prioritaria.

2) Consumidores habituales de Donmerca en toda España

Si la que vamos a inaugurar fuera una tienda más, los consumidores que no residan o trabajen dentro de su área de influencia podrían seguir con sus vidas felizmente, sin llegar a recibir noticia alguna sobre la inminente apertura. Sin embargo, hemos detectado que se trata de la tienda número 1.000 y, en consecuencia, vamos a plantear una estrategia que convierta esta cifra redonda y emblemática en la excusa perfecta para reforzar en todo nuestro mercado la percepción de liderazgo basado en las ventajas que aportamos al consumidor.

3) 80.000 empleados y empleadas de Donmerca

El crecimiento y la consolidación de una empresa siempre constituyen una buena noticia para sus trabajadores y trabajadoras. Tratándose como hemos visto del establecimiento número 1.000 de la cadena, no podemos dejar de hacer partícipe del logro a toda la plantilla. Particularmente, porque Donmerca se enorgullece del buen trato que brinda a sus empleados y no resultaría muy coherente con estas proclamas obviarlos cuando la compañía está a punto de alcanzar un auténtico hito.

4) Representantes del tejido asociativo del pequeño comercio local

Trabajando sin perspectiva estratégica, podríamos obviar este público y no podrían reprochárnoslo, dado que en el *briefing* ni siquiera lo menciona. Esta es la razón por la que apostar por esa visión estratégica a menudo marca la diferencia en nuestros proyectos. En el caso que nos ocupa, ignorar el pequeño comercio local podría tener consecuencias nefastas (protestas, llamadas al boicot, percepción negativa por parte de la ciudadanía del municipio...). De-

tectar esta amenaza y diseñar una estrategia que permita neutralizarla puede aportar más valor al proyecto que, por ejemplo, el más lucido de los eventos inaugurales.

5) Principales proveedores de Donmerca

A diferencia de lo que ocurría con el pequeño comercio local, el *briefing* del caso 1 sí alude a los proveedores de Donmerca. Por la información que nos aporta el documento, podemos intuir que a día de hoy no estarán particularmente felices con el trato que han recibido últimamente por parte de la empresa, dado que esta se ha dedicado con ahínco a recortar sus márgenes. La perspectiva estratégica nuevamente puede hacernos ver en la inauguración del establecimiento número 1.000 de la cadena una magnífica oportunidad para restañar heridas en la relación con este público. Al fin y al cabo, nuestro crecimiento los beneficia: cuando te reducen los márgenes, la única forma de mantener el beneficio es incrementar volúmenes, y cada nuevo supermercado que ponemos en marcha contribuirá a ello.

Actividad 4

A la luz de los elementos que ya hemos ido desvelando sobre el caso 1 (*briefing* Donmerca) y que os permitirán vislumbrar la estrategia adoptada, intentad completar el mapa de públicos del proyecto añadiendo a los cinco públicos que a modo de ejemplo ya hemos propuesto todos los que consideréis necesarios.

Actividad 5

Tras recuperar la meta que en la actividad 2 habéis establecido para el caso 2 (*briefing* Cruz Roja Juventud) y los objetivos que en la actividad 3 habéis formulado para el mismo caso, elaborad el mapa completo de los públicos con los que tendréis que trabajar en este proyecto.

7. Los mensajes

Los mensajes constituyen el contenido que queremos transmitir a los públicos a través de nuestras acciones comunicativas. Son las ideas que queremos someter a su consideración para que, en un escenario óptimo, las tengan presentes e incluso puedan llegar a condicionar algunas de sus actitudes o conductas.

Dentro de un proyecto de relaciones públicas, no desarrollamos los mensajes en toda su extensión, sino que sintetizaremos las ideas clave que los integran, de modo que, a partir de ese mensaje, luego pueda redactarse desde un tuit hasta un discurso de media hora, pasando por una nota de prensa. Como lo que aportamos en el proyecto es la esencia de lo que después acabaremos comunicando, resulta crucial que los mensajes sean extremadamente claros, muy directos y carentes de cualquier ambigüedad. Un pequeño error en la interpretación de estos contenidos podría tener consecuencias catastróficas, cuando sirvan de base para elaborar textos más desarrollados y específicos durante la ejecución del proyecto que hemos planificado.

Recordad, por otra parte, que cuando elaboramos los mensajes aún no hemos decidido qué técnicas emplearemos para transmitirlos. Por lo tanto, no tendría sentido ir más allá de las ideas clave ni desarrollarlas en un determinado formato. Posteriormente, ya adaptaremos –o ya lo harán las personas responsables de la ejecución técnica del proyecto si esta labor no recae en nuestras manos– los mensajes elaborados en función de cada una de las técnicas que acabemos usando.

Cuando redactamos un mensaje, siempre deberíamos tener en mente al público al que se dirige y buscar su implicación. La peor respuesta que puede generar un mensaje es un indiferente «¡Y a mí qué!». Si no conseguimos que el mensaje conecte con alguno de los intereses, preocupaciones o ilusiones del público, será un mensaje fallido. La empatía es la mejor (cuando no la única) fórmula para llegar a entender lo que realmente motivará a un determinado público a regalarnos su atención en un entorno tan comunicativamente saturado como el actual.

Uno de los errores más recurrentes a la hora de formular mensajes es, precisamente, el error de hacerlo desde nuestra propia perspectiva y con ninguna empatía hacia nuestros públicos. Así, si queremos provocar en el público P la reacción R, no servirán los mensajes del tipo «Necesito que tengas la reacción R», «Agradecería que tuvieras la reacción R» o «Deberías tener la reacción R». El público P no está a nuestro servicio, ayudarnos no tiene por qué ser uno de sus objetivos vitales y es perfectamente capaz de cuestionar todo aquello que le sea presentado como una supuesta obligación.

De hecho, decirle al público lo que debe pensar/sentir/hacer no suele ser una estrategia comunicativa efectiva, a no ser que vivamos en un régimen autoritario y ostentemos el poder (y aun así no tendríamos el éxito garantizado). Lo que hay que hacer es, primero, ponernos en la piel de ese público y, después, hacerle saber aquello que provocará en él la reacción deseada.

No obstante, al adaptar nuestros mensajes a la sensibilidad específica de cada público, deberíamos respetar siempre dos límites. El primero es que en relaciones públicas la mentira no tiene –no debería tener– cabida, de modo que querer regalarle los oídos al *target* no nos da licencia para abandonar la factualidad. El segundo es la coherencia: en un mundo hiperconectado como el que nos ha tocado en suerte, si transmitimos a diversos públicos versiones que resultan incoherentes entre sí, quedaremos en evidencia en menos de lo que tardamos en deletrear la palabra *credibilidad*.

7.1. Lo que cuenta es la intención

En nuestra vida cotidiana, cuando hablamos con alguien, podemos hacerlo movidos por mil razones: para pasar el rato, para desahogarnos, por cortesía, por compromiso, para evitar un silencio incómodo, para deleitarnos con nuestra propia voz... En un proyecto estratégico de relaciones públicas, en cambio, el mensaje que transmitimos responde invariablemente a un único motivo: influir en los públicos que lo reciben.

Dicho así, puede parecer que las relaciones públicas son una profesión terriblemente instrumentalizadora. Sin embargo, aquí el quid de la cuestión no reside en que nos dediquemos a esta actividad. La clave es que la ejerzamos estratégicamente, puesto que la perspectiva estratégica requiere, por definición, que todas nuestras acciones estén al servicio de una determinada finalidad. Como somos comunicadores y comunicadoras, es nuestra actividad comunicativa la que orientamos sistemáticamente a la consecución de objetivos y metas.

Por lo tanto, a la hora de formular un mensaje siempre deberemos tener presente qué es lo que esperamos obtener con este. El mensaje debe actuar como palanca de cambio (o como pilar de refuerzo) para que nuestros públicos reaccionen del modo que más convenga a nuestra estrategia.

Vamos a ejemplificarlo a partir de un documento que, en principio, no da pie a demasiadas interpretaciones porque en esencia es una recopilación de datos estadísticos. Me refiero al balance de seguridad vial que elabora cada año la Dirección General de Tráfico (DGT), un organismo dependiente del Ministerio del Interior español. En apariencia, no es más que un –trágico– recuento de los accidentes y las víctimas mortales registradas en las carreteras españolas durante ese año. Datos inapelables: no es información opinable; es la que es. El efecto que provocará dicha información en los públicos que la reciben, no obstante, puede ser completamente distinto, si destacamos uno u otro dato.

Imaginemos que trabajamos en el Departamento de Relaciones Públicas de la DGT y que, para dar cuenta del balance, decidimos enviar una nota de prensa en la que se destaca el siguiente mensaje:

«Durante este año, en las vías interurbanas se han producido 1.018 accidentes mortales en los que han fallecido 1.126 personas».

El efecto es desolador. En tan solo un año, e incluso excluyendo los siniestros producidos en núcleos urbanos, se han registrado más de mil accidentes mortales y 1.126 vidas truncadas, con las consiguientes familias destrozadas, a causa del tráfico. Escalofriante.

Vamos a cambiar el enfoque y a intentar, buceando entre las cifras del balance, aportar algún dato que mitigue la magnitud de la tragedia y resulte un tanto más esperanzador. Apostamos así por destacar un mensaje diferente:

«Durante este año, en los accidentes producidos en vías interurbanas se han registrado 6 fallecidos menos que el año anterior».

Sin duda, el consuelo es extremadamente liviano, dado que la disminución de víctimas mortales es pequeña y, por supuesto, no quita que la actual cifra de fallecidos siga siendo igualmente alarmante. Con todo, estamos propiciando que la información transmitida se impregne de un halo de esperanza: parece que, aunque sea poco, algo hemos mejorado.

Vamos a profundizar más en esta línea esperanzadora buscando algún dato adicional que la refuerce. Lo hallamos echando mano de balances pretéritos que nos permiten destacar un mensaje mucho más positivo:

«Este año el número de víctimas en accidentes producidos en vías interurbanas desciende por duodécimo año consecutivo».

Que en el año analizado se produjeran seis muertes menos que en el anterior es sin duda una buena noticia, pero la reducción es tan pequeña que podría ser considerada poco menos que anecdótica. Sin embargo, este nuevo mensaje nos indica que la tendencia a la baja está totalmente consolidada, puesto que, en los últimos doce años, el número de víctimas mortales se ha ido reduciendo año tras año sin excepción. Así, dentro del dramatismo inherente a la cuestión que estamos abordando, parece razonable creer que hay cierto espacio para el optimismo. Las cosas van a mejor de forma clara y fehaciente.

¿Lo damos por bueno? No, aún podemos mejorarlo. En lugar de limitarnos a manejar los datos de estos últimos doce años, decidimos ir más allá. Nuestra mirada se remontará al primer año en que en España se llevó a cabo un balance estadístico de esta naturaleza: 1960. Mediante este enfoque diacrónico, seremos capaces de lanzar un mensaje infinitamente más halagüeño:

«La cifra de fallecidos en accidentes producidos en vías interurbanas durante este año representa el mínimo histórico desde 1960».

Si tenemos en cuenta que, en 1960, en España, el parque automovilístico era de un millón de vehículos mientras que en el año analizado sobrepasaba los 31 millones, el dato comparativo resulta aún más prometedor. En 1960, con un millón de vehículos en circulación, se registraron 1.300 fallecidos por accidentes de tráfico en vías interurbanas. En el año que nos ocupa, con más de 31 millones de vehículos, las víctimas mortales ocasionadas por este tipo de siniestros se redujeron a 1.126. Entre ambos momentos, jamás se había registrado una cifra de víctimas mortales tan baja como la de ese último año, a pesar de la tendencia claramente alcista, tanto por lo que se refiere al número de vehículos en circulación como en lo referido a la movilidad (desplazamientos de largo recorrido).

Los datos son los que son y, por supuesto, no se trata de falsearlos. Sin embargo, cuando explicamos que «Durante este año, en las vías interurbanas se han producido 1.018 accidentes mortales en los que han fallecido 1.126 personas», la percepción que generamos es totalmente negativa, sin paliativos. En cambio, cuando afirmamos que «La cifra de fallecidos en accidentes producidos en vías interurbanas durante este año representa el mínimo histórico desde 1960», generamos una percepción esperanzadoramente positiva. Ambas afirmaciones son igualmente ciertas, pero optar por una o por la otra no es baladí.

Si como Dirección General de Tráfico nos proponemos evidenciar que estamos llevando a cabo una labor encomiable para reducir la siniestralidad en las carreteras españolas, por descontado el segundo mensaje nos ayudará a conseguirlo mucho más que el primero. ¿Manipulación? No, en absoluto. Sería manipulación ocultar que la cifra de fallecidos fue de 1.126 personas. No es manipulación poner este dato en perspectiva y resaltar que supone un mínimo histórico.

Con todo, hasta ahora hemos dado por hecho que el Departamento de Relaciones Públicas de la DGT asumía en este caso, como objetivo prioritario, el de generar una percepción positiva de la labor desempeñada por este organismo. Imaginemos, en cambio, que lo que persigue es por encima de todo concienciar a los automovilistas de que la siniestralidad sigue siendo inasumiblemente alta y de que –lejos de bajar la guardia– lo que deben hacer es extremar las precauciones y las medidas de seguridad.

En tal caso, el escenario comunicativo variaría de forma sustancial y, consecuentemente, los mensajes que mejor contribuirían a alcanzar este objetivo alternativo también deberían variar para resultar eficaces. En este nuevo escenario, resultaría mucho más adecuado poner énfasis en el primer mensaje que hemos comentado: «Durante este año, en las vías interurbanas se han producido 1.018 accidentes mortales en los que han fallecido 1.126 personas».

Vamos a ir un poco más allá todavía. Hasta ahora, nos hemos limitado a constatar cómo la DGT podría optar por enfatizar uno u otro mensaje en función de los objetivos que persiga. Sin embargo, otras entidades podrían tener igual-

mente interés en la difusión de alguno de los datos que integran el balance de seguridad vial como instrumento para propiciar el cumplimiento de sus propios objetivos. En tal caso, con toda probabilidad destacarían aspectos distintos a los que hemos considerado hasta el momento.

Imaginemos, por ejemplo, que una Administración autonómica considera que la inversión realizada en su territorio por el Gobierno central en materia de infraestructuras viarias es insuficiente. El Gobierno autonómico puede marcarse como objetivo persuadir a la opinión pública de que el incremento de dicha inversión debería tener carácter prioritario. Y para conseguirlo, no le vendría mal enfatizar mensajes como éste:

«Este año, en las vías interurbanas de Cataluña murieron 32 personas más que el año anterior a causa de los accidentes de tráfico».

Veamos un ejemplo más. Ahora ya no trabajamos para la DGT ni para el Gobierno de la Generalitat de Cataluña. Ahora estamos al servicio de la Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones (Anfac) y nuestro objetivo es que la Administración pública reactive decididamente el añorado Plan PIVE (Programa de Incentivos al Vehículo Eficiente). Recordemos que este tipo de planes implican subvenciones para la adquisición de automóviles, cuando se acompañan de la baja definitiva de un vehículo de más de diez años de antigüedad, y que dichas subvenciones suelen traducirse en un sustancial incremento de las ventas. Para propiciar la consecución del objetivo de la Anfac, el mensaje que más nos convendría destacar entre toda la información contenida en el balance de seguridad vial del año analizado podría ser bastante parecido a este:

«Este año, la antigüedad media de los vehículos implicados en accidentes mortales ha continuado aumentando: supera los 11 en los turismos y se acerca a los 10 en las motocicletas».

Una campaña de *lobbismo* que persiga generar un contexto favorable a las ayudas para adquirir vehículos nuevos haría bien en transmitir este mensaje, por ejemplo, a los medios de comunicación. Al fin y al cabo, evidenciar que los vehículos más añejos son también los más proclives a la siniestralidad constituye un excelente argumento para conseguir que los poderes públicos incentiven la renovación del parque automovilístico a través de programas como el antiguo Plan Renove, el mencionado Plan PIVE o, en cierto modo, el Plan MOVEA (Plan de impulso a la movilidad con vehículos de energías alternativas).

Se hace evidente, pues, que modelar nuestros mensajes con una u otra información no es un acto casual, sino que es totalmente causal, es decir, responde –o debería responder– siempre a un motivo. Todos los datos que hemos empleado para desarrollar este ejemplo son datos reales y han sido extraídos de la misma fuente documental: el *Balance seguridad vial 2015* (hemos renunciado a emplear el balance de 2020 por la distorsión que conllevan las restricciones de

movilidad derivadas de la pandemia de la COVID-19). Sin embargo, poniendo el énfasis en un determinado dato, conseguimos generar una percepción del fenómeno que nos ocupa totalmente distinta o incluso antitética.

Pero las opciones posibles no finalizan aquí. El documento que hemos utilizado como fuente recoge las estadísticas de los accidentes mortales de acuerdo con el denominado *balance provisional*. En este balance se incluyen únicamente los accidentes producidos en vías interurbanas que han ocasionado víctimas mortales en el acto o durante las 24 horas inmediatamente posteriores al siniestro. Si por el motivo que fuera no nos interesara destacar ninguno de los datos incluidos en dicho balance, siempre podríamos recurrir al balance definitivo, que tiene en cuenta las estadísticas referentes a los accidentes mortales producidos tanto en vías urbanas como interurbanas y que incluye también a las personas que han fallecido en el transcurso de los 30 días posteriores al accidente. Manejando estos otros datos, se abriría ante nosotros un nuevo universo de posibilidades a la hora de formular y divulgar mensajes alternativos que casaran con los objetivos y las metas que persigue nuestra organización en cada momento.

Es importante tener en cuenta que como base para este ejemplo hemos seleccionado, con toda intención, una *materia prima* integrada por datos estadísticos, incontestables, objetivos. Si incluso con esta tipología de datos los enfoques que podemos adoptar son casi infinitamente diversos, imaginad qué variedad de mensajes no podremos formular, al servicio siempre de los objetivos más variopintos, cuando partimos de una información mucho más maleable.

En el mundo real, además, nada nos obliga a limitarnos a una determinada fuente informativa. No partimos de unos datos específicos y vemos *a posteriori* qué partido podemos sacarles en función de nuestros intereses. Hacemos justamente lo contrario: en función de nuestros intereses, buscamos los datos que pueden favorecer el posicionamiento que defendemos entre el inmenso caudal informativo que nos rodea. Las únicas dos restricciones asumidas son que todo aquello que transmitamos debe ser cierto y ha de ser relevante para los públicos a los que vamos a remitírselo.

7.2. Elaboración de mensajes aplicada al caso 1

Una vez más, retomaremos el caso 1 (*briefing* Donmerca) para evidenciar cómo podemos elaborar mensajes ideados específicamente para favorecer el cumplimiento de los objetivos asumidos por el proyecto. En concreto, nos focalizaremos en uno de los objetivos de impacto que, a modo de ejemplo, hemos formulado en el apartado 5, dedicado a los objetivos:

«Convencer a todos los representantes de las asociaciones de pequeños comerciantes de Cornellá de Llobregat de que la presencia de Donmerca aporta ventajas al municipio, para evitar reacciones negativas a la apertura del nuevo establecimiento».

En cierto modo, puede parecer que el propio objetivo ya explicita cuál es el mensaje que debemos transmitir al pequeño comercio local: la presencia de Donmerca en Cornellá de Llobregat aporta ventajas al municipio. Sin embargo, apostar por esta opción simplista constituiría un craso error.

De entrada, porque es un mensaje excesivamente vago. Si me siento seriamente amenazado, no me tranquilizarán las promesas genéricas, sino que querré conocer las ventajas concretas que supuestamente me aportará la presencia de Donmerca en mi ciudad.

Pero, además, la alusión a las ventajas de las que se beneficiará el municipio evidenciaría que no he hecho el esfuerzo de ponerme en la piel del público al que quiero convencer, que en este caso son los y las representantes del pequeño comercio local. De todos los beneficios que Donmerca pueda aportar a Cornellá, tendré que focalizarme en aquellos que tengan un impacto directo en este sector, dado que los otros no marcarán la diferencia para este público.

En consecuencia, resultarían potencialmente más efectivos los mensajes que formuláramos teniendo en cuenta ambas consideraciones. A continuación se aportan algunos ejemplos.

Primer ejemplo de mensaje para el caso 1

En las zonas donde se instala un supermercado Donmerca, el tránsito de personas se incrementa un 22 % en menos de medio año, lo cual revierte positivamente en la actividad comercial de todos los establecimientos que se ubican en las proximidades.

Segundo ejemplo de mensaje para el caso 1

La posibilidad de disponer del aparcamiento gratuito que ofrece Donmerca atraerá a personas que ya habían desistido de hacer sus compras en el núcleo urbano. Una vez allí y gracias a la comodidad que les aporta el hecho de haberse desplazado en vehículo privado, muchas de estas personas pueden aprovechar para consumir en comercios de la zona y no limitarán sus compras únicamente a Donmerca.

Tercer ejemplo de mensaje para el caso 1

Dado que el solar que ocupa el nuevo establecimiento estaba destinado a albergar un equipamiento comercial, resulta ventajoso para las tiendas de proximidad que se trate de un Donmerca, dado que esta cadena no emplea políticas comerciales agresivas (no hace ofertas, no hace publicidad) y mantiene en sus lineales un número muy limitado de referencias. En este sentido, puede ser considerada una oferta más complementaria que excluyente.

Por supuesto, ganarnos la confianza del comercio local no es una cosa que vayamos a ser capaces de hacer de un día para otro por más afinados que sean nuestros mensajes. Requerirá tiempo. De momento, sin embargo, solo con que consigamos neutralizar la amenaza de que los pequeños comerciantes de la zona se planten ante el nuevo supermercado con pancartas y consignas de protesta el día de la inauguración, ya habremos prestado un valioso servicio a Donmerca.

Actividad 6

Recuperad la meta que en la actividad 2 habéis establecido para el caso 2 (*briefing* Cruz Roja Juventud), los objetivos que en la actividad 3 habéis formulado para el mismo caso y también el mapa de públicos elaborado en la actividad 5. Partiendo de todo este trabajo previo, redactad ahora cinco mensajes pensados cada uno de ellos para ser transmitidos específicamente a un determinado público, en pos del cumplimiento de un determinado objetivo.

8. Las técnicas

Las técnicas son los instrumentos comunicativos que empleamos para hacer que un mensaje llegue al público que debe recibirlo: una nota de prensa, un vídeo difundido en TikTok, un discurso pronunciado en un evento, el evento en sí, la presencia en una feria, un folleto corporativo, la participación en un debate televisivo, etc.

En un sentido más genérico, hay autores que consideran también técnicas de relaciones públicas todas las herramientas que empleamos los profesionales del ámbito, aunque no tengan una finalidad específicamente comunicativa en sí mismas. Desde esta perspectiva, un argumentario también es considerado una técnica, aunque no lo empleemos para comunicar directamente sino que, en todo caso, nos sirve para nutrir de contenido otros instrumentos comunicativos. Del mismo modo, podemos considerar que el *clipping* (recopilación de apariciones mediáticas) también es una técnica aunque, más estrictamente, deberíamos catalogarlo como una herramienta de evaluación.

No obstante, a la hora de planificar un proyecto de relaciones públicas nos interesará focalizar este ingrediente de la receta de manera específica en los instrumentos comunicativos, dado que este enfoque nos permitirá cerrar la secuencia «públicos-mensajes-técnicas» con la decisión de qué técnicas voy a emplear para transmitir los mensajes a los públicos. En este sentido, las técnicas vendrían a ser algo así como la caja de herramientas que tengo a mi disposición para –mediante la sabia elección de la más adecuada– asegurar que el mensaje llega al *target*.

Si nos permitís la analogía armamentística, pensamos que la siguiente imagen nos ayudará a diferenciar el concepto de *técnicas de relaciones públicas* en un sentido estricto (instrumentos comunicativos) del concepto más genérico que alude a cualquier herramienta usada en la profesión.

Figura 2



Fuente: elaboración propia.

Uno de los debates más interesantes de la didáctica de las relaciones públicas consiste en dilucidar si es más conveniente que el alumnado de esta disciplina aprenda antes las técnicas y después la estrategia o a la inversa. En mi caso, habiendo impartido docencia en universidades que han optado por uno u otro itinerario, y tras haber participado incluso en la creación de diversos planes de estudios, he llegado a la poco concluyente conclusión de que cada una de estas dos alternativas presenta sus ventajas y sus inconvenientes. Enseñar las técnicas antes que la estrategia parece una invitación a empezar a utilizarlas sin visión estratégica. Pero, a su vez, diseñar una estrategia sin conocer las técnicas con las que puedo contar puede constituir una misión bastante imposible.

En cualquier caso, desde el punto de vista estratégico, los principales aspectos que debemos tener en cuenta a la hora de elegir una determinada técnica son los tres siguientes:

1) Efectividad

Si la técnica elegida no nos garantiza el impacto en el público al que queremos dirigirnos, no ha sido una buena elección. Cuando necesito llegar, por ejemplo, al *target* adolescente, enviar una nota de prensa a *El País* no es la mejor alternativa, dada la escasa penetración que la prensa escrita tiene en este público. La Organización Mundial de la Salud (OMS) sabía muy bien lo que hacía cuando, coincidiendo con la primera oleada de la pandemia de la COVID-19, activó una cuenta en TikTok pese al carácter frívolo e inane que se atribuye generalmente a esta *app*.

2) Coherencia

Al explicar la receta de la planificación estratégica, ya avanzamos que las técnicas no podían ser elegidas antes de haber formulado los mensajes porque debían guardar una estricta coherencia respecto a estos. Convocar una cumbre mundial para combatir el cambio climático puede ser una buena estrate-

gia para evidenciar que esta cuestión nos preocupa, pero si se prevé que para participar en esta se desplacen en avión nutridas delegaciones provenientes de decenas de países, nuestro mensaje no llegará a los públicos con la nitidez debida a causa del creciente auge del movimiento *flygskam* (el activismo que –por conciencia ecológica– promueve el sentimiento de vergüenza por el hecho de volar en avión). No en vano, se estima que un avión contamina veinte veces más que un tren.

3) Creatividad

Si un periodista recibe a diario decenas o incluso centenares de notas de prensa, es porque esta técnica sigue siendo hasta cierto punto efectiva. Sin embargo, no nos engañemos: la mayor parte de los mensajes de correo electrónico que contienen esas notas de prensa no llegarán a ser ni siquiera abiertos. Si un periodista se propusiera abrirlos todos, aunque sea para echarles un vistazo (ya no digo leerlos o contestarlos), probablemente no podría hacer otra cosa en todo el día. En un entorno en el que captar la atención de nuestros públicos constituye todo un reto por la sobreabundancia de estímulos comunicativos a la que estamos sometidos, la creatividad de nuestras técnicas es el factor que puede marcar la diferencia.

De todos modos, la creatividad en el uso de las técnicas de relaciones públicas no implica tener que reinventar la rueda cada semana. Muchas veces basta con darle un pequeño giro a técnicas que ya están más que rodadas. El desfile, por ejemplo, es una técnica archiconocida en el negocio de la moda, pero cuando Rosa Clará pone a un modelo masculino muy andrógino (posteriormente se convertiría en modelo trans) desfilando con un vestido de novia, pese a ser este un mercado muy tradicional, consigue una cobertura mediática espectacular. Y el *sampling* (entrega de muestras gratuitas) es una de las técnicas de marketing más viejas que existen, pero cuando Samsung regala un nuevo modelo de *smartphone* a todo el pasaje de un vuelo Madrid-A Coruña a bordo y a mitad de trayecto, erradica cualquier reticencia que pueda existir sobre la seguridad de ese móvil, cuyo modelo anterior había llegado a ser vetado en cabina por la propensión que tenían sus baterías a calentarse en exceso e incluso a incendiarse.

8.1. Tipología

A la hora de clasificar las técnicas de relaciones públicas existentes, es decir, a la hora de poner un poco de orden en esa «caja de herramientas» que tenemos a nuestra disposición como profesionales del ámbito, conviven habitualmente diversos criterios. El más empleado es el que alude a los públicos destinatarios de esas técnicas, que suele distinguir entre técnicas dirigidas a públicos internos y técnicas dirigidas a públicos externos, lo que a menudo implica con-

templar también una categoría de «técnicas transversales» para dar cobertura a aquellas que no se dirigen específicamente a determinados públicos. Sobre esta última categoría, Xifra apunta que:

«su clasificación ya no se corresponde claramente con un público determinado, sino que son de aplicación en el desarrollo de relaciones entre la organización y todos sus públicos» (Xifra, 2017, pág. 191).

Otra clasificación con cierto predicamento (Xifra y Lalueza, 2009; Xifra, 2017) es la que distingue entre técnicas controladas y técnicas no controladas. Las primeras nos permiten controlar todo el proceso hasta que el mensaje llega al público final. En las segundas, dependemos de terceros. Publicar un *post* en nuestra cuenta corporativa de Instagram es una técnica controlada. Enviar unos zapatos a un o una *instagramer* con la intención de que los luzca en uno de sus *posts* es una técnica no controlada (a menos que se trate de una colaboración remunerada, en cuyo caso retomaremos el control siempre que contractualmente hayamos pactado al milímetro las condiciones en las que se llevará a cabo).

En general, todas las técnicas de *media relations* (relaciones con los medios de comunicación y, por extensión, con otros prescriptores como los y las *influencers* que se prodigan en los *social media*) suelen ser técnicas no controladas. Tanto periodistas como *influencers* actúan como intermediarios, lo cual hace más incierta la llegada a buen puerto de nuestros mensajes, pero, en contrapartida, incrementan su credibilidad. Y, como ya sabemos ahora, la credibilidad es uno de los componentes clave de la confianza.

Desde el punto de vista estratégico, no obstante, la clasificación que resulta más útil y sugerente es la que diferencia entre técnicas y tácticas:

«Las técnicas definen la manera en que (los procesos a través de los cuales) el profesional de las relaciones públicas enfocará el tema, cómo gestionará la transmisión de los mensajes a los públicos objetivo de la estrategia. Es decir, el cómo hacerlo.

Las tácticas se corresponden con iniciativas concretas a través de las cuales el profesional de las relaciones públicas gestiona los problemas y oportunidades espontáneos y sortea los obstáculos. Es decir, el cómo hacerlo en un momento dado en función de las circunstancias inmediatas» (Xifra y Lalueza, 2009, págs. 28-29).

Aún recuerdo una ocasión en la que estuve implicado en el evento inaugural de una tienda emblemática en el no menos emblemático paseo de Gracia barcelonés. Soy tan poco futbolero que, en el momento de fijar la fecha para el evento, no caí en la cuenta de que –según cómo evolucionara el Barça en la Champions League de aquel año– ese día podía coincidir con su participación en una semifinal del campeonato. La ley de Murphy funcionó a pleno rendimiento y, efectivamente, evento y partido acabaron coincidiendo en día y hora.

En la confrontación de agendas, la inauguración de la tienda tenía todas las de perder, pero todo estaba ya organizado y los proveedores implicados contratados, de modo que no había margen para cambiar la fecha. La ocurrencia

de instalar pantallas gigantes por toda la tienda e informar a las personas invitadas de que podrían seguir a su equipo en buena compañía y copa en mano desde la *flagship store* nos permitió reconducir la situación y salvar el tipo, pero estuvimos cerca del abismo.

El evento en sí era la técnica elegida para dar a conocer la nueva tienda a los públicos. La instalación de pantallas gigantes y su pertinente notificación fue la táctica que tuvimos que improvisar para salir del paso ante un imprevisto ocasionado justamente por eso: por una falta de previsión.

Así, cuanto más hayamos afinado en la selección y preparación de las técnicas, menos probable será que tengamos que recurrir a las tácticas. Pero como no todo en este mundo es tan fácil de prever como la fecha de una competición deportiva oficial (*mea culpa*), siempre debemos estar preparados para hacer frente a situaciones inesperadas que trastoquen nuestros planes. De hecho, los mejores estrategas ya contemplan en su plan original posibles escenarios alternativos (planes B, planes C, etc.) para minimizar la improvisación, incluso cuando las cosas no salen como esperábamos.

8.2. Selección de técnicas aplicada al caso 1

La selección de la principal técnica que emplearemos en el caso 1 (*briefing* Donmerca) ya nos viene dada por el propio *briefing*, que incluye el encargo de organizar un acto inaugural que cuente con la participación del presidente de la compañía y la asistencia de las autoridades municipales y de la prensa. Lógicamente, nuestra creatividad y el presupuesto disponible condicionarán en gran medida la naturaleza del evento que acabemos organizando.

Los eventos son una técnica de relaciones públicas, un modo de hacer que determinados mensajes lleguen (no necesariamente de forma verbalizada) a determinados públicos. Sin embargo, hay eventos tan complejos y sofisticados que en sí mismos ya constituyen un proyecto de relaciones públicas e incluyen, a su vez, diversas técnicas con un papel subsidiario: *save-the-date*, invitación, nota de prensa «pre», nota de prensa «post», *photocall*, promoción vía redes sociales, elaboración de un videocomunicado, etc. En el caso que nos ocupa, más allá del evento y sus técnicas satélite, parece conveniente emplear otras técnicas, si asumimos algunos de los objetivos que no se explicitan en el *briefing* pero que, desde una perspectiva estratégica, no deberíamos obviar.

Así, si nos proponemos apaciguar al receloso pequeño comercio local, no parece prudente fiarlo todo al evento, sino que llevar a cabo reuniones previas con los representantes de su tejido asociativo puede resultar muy conveniente. Del mismo modo, si queremos que los empleados se sientan realmente implicados en el hito que supone haber llegado al establecimiento número 1.000, deberemos idear alguna técnica *ad hoc* de comunicación interna, dado que es del todo improbable que el evento presencial pueda acogerlos a todos (por su dispersión geográfica y porque son casi 80.000).

Actividad 7

Recuperad ahora la meta que en la actividad 2 habéis establecido para el caso 2 (*briefing* Cruz Roja Juventud), los objetivos que en la actividad 3 habéis formulado para el mismo caso y también el mapa de públicos elaborado en la actividad 5 y los mensajes redactados en la actividad 6. Con todo este bagaje, idead y desarrollad brevemente cinco técnicas de relaciones públicas que resulten óptimas para hacer llegar los mensajes del proyecto a su *target*.

9. La temporalización

Una vez que ya hemos seleccionado o ideado las técnicas que emplearemos en el proyecto, las utilizaremos como base para planear acciones, que es lo que en definitiva acabaremos temporalizando. Así, si por ejemplo hemos optado por emplear la técnica nota de prensa, esta técnica puede generar al menos tres acciones:

- 1) Redacción de la nota de prensa.
- 2) Envío de la nota de prensa.
- 3) Seguimiento de la nota de prensa para maximizar sus opciones de publicación.

Para llevar a cabo cada una de estas acciones elegiremos el momento óptimo, teniendo en cuenta la duración global del proyecto y las demás acciones que prevemos realizar. Si en lugar de enviar una nota de prensa hemos decidido enviar varias, haremos la misma operación para cada una de ellas. Y, además, repetiremos el proceso con cada una de las técnicas incluidas en el proyecto.

Así entendida, la temporalización tiene una función esencialmente organizativa. Tenemos que hacer un montón de cosas y nos conviene tener claro en qué momento nos ocuparemos de cada una.

Sin embargo, la función que aquí más nos interesa es –como no podía ser de otro modo– la función estratégica. Hay acciones que, una vez realizadas, nos facilitarán las cosas de cara a la consecución de otros hitos. Del mismo modo, hay hitos que prácticamente será imposible alcanzar si antes no hemos realizado las acciones que esperamos que actúen como facilitadores. Esta es la jerarquización que más nos interesará tener en cuenta a la hora de calendarizar.

Imaginemos que tenemos que persuadir de algo a la ciudadanía de un municipio de 50.000 habitantes que, de entrada, se posiciona de forma muy mayoritaria en contra de nuestros planteamientos. Convencer a todos ellos y todas ellas en bloque partiendo de esta oposición frontal puede suponer un reto inasumible. Si antes persuadimos a las personas de que inicialmente tienen un posicionamiento más neutro (previsiblemente más fáciles de convencer) y a quienes actúan como líderes de opinión en esa comunidad (cuya influencia

Actividad 8

Temporalizad las acciones que consideréis necesario llevar a cabo para ejecutar el proyecto vinculado al caso 1 (*briefing Donmerca*).

puede ser determinante), nos lo estaremos poniendo un poco más fácil a la hora de intentar revertir la opinión de la mayoría. Es por ello que –estratégicamente– nos interesará priorizar las acciones dirigidas a persuadir a estos dos públicos específicos antes de impulsar cualquier acción orientada a conseguir al apoyo de la mayoría.

Actividad 9

Temporalizad las acciones que consideréis necesario llevar a cabo para ejecutar el proyecto vinculado al caso 2 (*briefing* Cruz Roja Juventud) empleando un diagrama de Gantt.

10. El presupuesto

Cada una de las acciones que hemos decidido llevar a cabo puede tener un coste asociado. Así, la organización de un evento puede implicar –además del eventual alquiler de un espacio– la contratación de *catering*, de un maestro o maestra de ceremonias, de un servicio de seguridad, de azafatos y azafatas, de una empresa de decoración, de una agencia de famoseo, de un o una DJ y en definitiva, ya que hablamos de música, de un casi interminable *all that jazz*.

La asignación de una cantidad económica a cada una de esas partidas que supondrán gasto es lo que denominamos el **presupuesto lineal**. Para un profesional inexperto, preparar un presupuesto lineal puede ser percibido como una tarea muy ardua dado que carecerá de referentes orientativos a la hora de saber cuánto puede costa cada cosa. Sin embargo, averiguarlo es tan fácil como pedir presupuesto a unos cuantos proveedores del ámbito del que se trate. De hecho, para los profesionales más rodados sigue siendo una buena idea pedir presupuestos en lugar de calcular a ojo a partir de su experiencia a menos que estén dispuestos a asumir el riesgo de *pillarse los dedos*.

La parte realmente difícil consiste en conseguir que la suma de las diferentes partidas que constituyen el presupuesto lineal no supere el **presupuesto global**, que es la cantidad total que tenemos asignada al proyecto. De hecho, lo más frecuente es que la cosa no cuadre y que debamos ajustar por algún lado.

En este sentido, estas son las principales opciones que tenemos para llevar a cabo ajustes cuando detectamos que la suma del presupuesto lineal sobrepasa el presupuesto global asignado:

- 1) Solicitar un incremento del presupuesto global. La respuesta casi siempre es un «no», pero nada perdemos por intentarlo.
- 2) Prescindir de las partidas que no marcan la diferencia.
- 3) Buscar proveedores más baratos para las partidas de las que no podemos prescindir.
- 4) Negociar con los proveedores inicialmente previstos una rebaja del importe presupuestado (si trabajamos habitualmente con los mismos proveedores, es más probable que se muestren receptivos a aceptar esta opción, dado que preferirán reducir sus márgenes a arriesgarse a perder un buen cliente).
- 5) Explorar opciones alternativas, como por ejemplo las acciones de intercambio: una empresa de *catering* me ofrece sus servicios a precio de coste porque le interesa darse a conocer entre el público que asistirá a mi evento; una emi-

sora de radio promociona gratuitamente un espectáculo en antena a cambio de entradas para sortear entre sus oyentes; un *influencer* acepta colaborar con la oenegé para la que hemos diseñado un proyecto a cambio del lavado de imagen que ello le reportará...

Si ninguna de estas opciones funciona o si, en cualquier caso, no bastan para cuadrar los números (incluso aportando por nuestra parte la máxima creatividad para que no falten las ideas económicas pero resultonas), tal vez deberíamos rendirnos. Al fin y al cabo, el presupuesto también debe servirnos para evitar embarcarnos en proyectos que carecen de viabilidad.

Actividad 10

Realizad un presupuesto lineal estimativo para el proyecto vinculado al caso 2 (*briefing* Cruz Roja Juventud) asegurándoos de no exceder el presupuesto global de 30.000 euros.

Bibliografía

ADECEC (2018). *Guía práctica de la medición. Marco de actuación para una buena práctica de la medición en el sector de la comunicación y las relaciones públicas en España*. Madrid: ADECEC/AEDEMO/DIRCOM.

Barlow, A. (2020). «Greater understanding through research». En: *Relevance Report 2021* (págs. 110-111). Los Ángeles: USC Annenberg Center for Public Relations.

Costa, J. (ed.) (2009). *DirCom, estrategia de la complejidad: Nuevos paradigmas para la dirección de la comunicación*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.

Grunig, J. E.; Hunt, T. (2007). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Lalueza, F. (2017a). *The show must go on*. Barcelona: Editorial UOC.

Lalueza, F. (2017b). *Mapa conceptual de la reputación y otros términos afines* [recurso didáctico interactivo]. Barcelona: UOC.

Matilla, K. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación*. Vol. I: *Un modelo de planificación estratégica, paso a paso*. Barcelona: Editorial UOC.

Oliveira, A. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación*. Vol. II: *Públicos y stakeholders*. Barcelona: Editorial UOC.

Wilcox, D. L.; Cameron, G. T.; Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas* (10.ª ed.). Madrid: Pearson.

Xifra, J.; Lalueza, F. (2009). *Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa*. Madrid: Pearson Educación.

Xifra, J. (2017). *Manual de relaciones públicas e institucionales* (3.ª ed.). Madrid: Tecnos.

