

Módulo 1. Las bases de las relaciones públicas en los deportes

Imaginen la siguiente situación:

Michael Stenerud trabaja como Director de Relaciones Públicas (RR. PP) de uno de los mejores equipos de fútbol profesional de Europa. Michael trata de adoptar un enfoque proactivo de las relaciones públicas, al identificar sus posibles riesgos y al tener diseñado un plan de respuesta de la organización. Michael también intenta capacitar a otros ejecutivos y entrenadores del equipo en temas de relaciones públicas, pero ha tenido poco éxito en estas áreas. Michael quiere averiguar cómo la organización puede mejorar la formación de los entrenadores en particular. Michael se reúne con su personal, Josina Nunez, la Subdirectora de Relaciones Públicas, y Susanna McCarthy, la Directora de Relaciones con los Medios del equipo.

Al comenzar la reunión, Michael empieza por revisar el plan de relaciones públicas de la organización que desarrolló el año pasado, poco después de ser contratado. Michael le cuenta a su personal que en una reunión con los entrenadores, éstos consideraron que las relaciones públicas eran un asunto exagerado, y que no tenían tiempo para ocuparse de ello ya que su trabajo consistía en asegurarse de que el equipo ganara los partidos.

Michael le pide a su personal ideas sobre cómo pueden ayudar a los entrenadores a comprender la necesidad de ocuparse de las relaciones públicas y de interesarse más en esta área. Susanna sugiere que se podría mostrar a los entrenadores ejemplos de jugadores que han causado problemas de relaciones públicas a los equipos, debido a sus comentarios en los medios de comunicación y sus publicaciones en los medios sociales. Susanna menciona que tal vez los entrenadores deberían recibir algún tipo de formación en relaciones públicas como parte de su capacitación en relaciones con los medios. Josina luego menciona varios casos de relaciones públicas en donde los entrenadores han ignorado las acciones de los jugadores y luego se han convertido en noticias internacionales, las cuales en algunos casos, han resultado en la pérdida del trabajo de los entrenadores.

Mientras discutían el asunto, el teléfono de Michael comenzó a vibrar, al levantarlo ve que tiene un mensaje de un miembro de la prensa local que le pide sus comentarios sobre un



artículo que están por publicar. Michael se comunica con el reportero y le pide más detalles, se le informa que se le acaba de hacer una denuncia por agresión sexual a uno de los jugadores del equipo. El reportero también le informa que se puso en contacto con uno de los entrenadores y que el entrenador le atribuyó el cargo de agresión a la cultura *groupie* y considera que el jugador no debe ser sancionado.

Michael le indica al reportero que luego le proporcionará sus comentarios, y al terminar la llamada, Josina le informa que ya habían aparecido comentarios al respecto en las cuentas de Facebook y Twitter del equipo, los cuales preguntan cuál será la respuesta de la organización a la denuncia de agresión sexual.

Michael, Josina y Susanna deciden continuar su conversación más tarde, pero coinciden en que este incidente es el claro ejemplo de por qué los entrenadores y otros miembros del equipo deben preocuparse por las relaciones públicas.



Unidad 1.1 Fundamentos de las relaciones públicas en el deporte

Las relaciones públicas son una parte esencial de cualquier organización, dado que las organizaciones necesitan crear y mantener una imagen positiva ante múltiples audiencias, tales como el público, el gobierno, los patrocinadores, y los medios de comunicación. Sin embargo, debido a las acciones de sus empleados, las organizaciones experimentan daños a su reputación y es en esas situaciones que deben acudir a las relaciones públicas para mitigar el daño y tratar de recuperar la reputación de la que gozaban.

Además, la comunicación de las relaciones públicas ha experimentado en la última década cambios significativos, ya que la internet y los medios sociales han crecido en toda la sociedad. Las organizaciones hoy en día tienen la capacidad de practicar las relaciones públicas de manera más proactiva y pueden adaptar su comunicación a múltiples audiencias en diferentes redes sociales. Los medios sociales también le han permitido a la audiencia ser más activa, y pueden ahora cuestionar las declaraciones de relaciones públicas de una organización.

Las relaciones públicas siempre han sido una parte vital de la gestión de las organizaciones deportivas, ya que las organizaciones dependen de las relaciones de confianza con sus fanáticos, su público, el gobierno y los medios de comunicación. Dada la naturaleza competitiva de los deportes, las organizaciones que no gozan del éxito competitivo deben buscar formas de minimizar los efectos que la derrota puede tener en la reputación de la organización e intentar apaciguar a los fanáticos frustrados. Asimismo, los atletas, entrenadores y algunos miembros del equipo mantienen un alto perfil público, y sus acciones pueden fácilmente desencadenar problemas de relaciones públicas en la organización. Algunos de estos problemas han surgido de los medios sociales, dado que los atletas, entrenadores y miembros del equipo tienen el poder de compartir comentarios desde prácticamente cualquier lugar, y resulta muy difícil para las organizaciones controlar todos los mensajes como lo hacían antes en la era de los medios tradicionales. Dada la importancia de las relaciones públicas y la reputación de la organización, es fundamental que los directores de las organizaciones deportivas elaboren un plan de relaciones públicas que ayude a la organización a identificar las posibles amenazas y a planificar las respuestas a esas amenazas. No hay forma de prevenir todos los posibles problemas de relaciones públicas, pero las organizaciones que son proactivas en la planificación estarán mejor preparadas para manejar las situaciones que se presenten y tendrán una sólida base para atenuar de forma efectiva el riesgo de afectar la reputación de la organización.



1.1.1 Elementos de las relaciones públicas deportivas

Stoldt, Dittmore, y Branvold (2006) definen a las relaciones públicas deportivas como “una función de gestión basada en la comunicación destinada a identificar los públicos objetivo de una organización deportiva, evaluar sus relaciones con esos públicos y fomentar las relaciones deseables entre la organización deportiva y esos públicos” (pág. 2).

Uno de los elementos claves en las relaciones públicas es definir los “públicos” en los cuales la organización tiene un interés particular, o los grupos a los que la organización intenta llegar, o aquellos que pueden afectar a la organización. Por ejemplo, un programa de atletismo intercolegial en los Estados Unidos podría identificar a sus públicos como: (1) Estudiantes-deportistas actuales; (2) estudiantes-deportistas potenciales; (3) estudiantes en el campus; (4) profesores en el campus; (5) exalumnos; (6) organizaciones de medios de comunicación y reporteros locales; (7) organizaciones de medios de comunicación y reporteros nacionales; (8) empleados internos; y (9) patrocinadores corporativos, tanto locales como nacionales. En este contexto, el programa de atletismo identificará los mensajes que mejor se adecúen para llegar a estas audiencias y los posibles riesgos de relaciones públicas de cada uno de esos grupos. Si bien el término “público” es muy amplio, es importante recordar que es poco probable que las percepciones sean homogéneas en cada uno de esos grupos, por lo que las organizaciones deben tener en cuenta las diferencias dentro de los grupos que puedan repercutir en las cuestiones de relaciones públicas. Por ejemplo, si el departamento de deportes quiere recaudar fondos añadiendo una cuota para los estudiantes, deben tener en cuenta que algunos estudiantes se opondrán a esta medida, y por ello es necesario diseñar diferentes campañas para llegar a esos estudiantes, en lugar de pensar cómo enviar un mensaje a los estudiantes que apoyarán esta medida.

Una vez que las organizaciones deportivas hayan identificado sus públicos, deben evaluar su relación con cada uno de estos públicos. ¿Cuáles son sus fortalezas? ¿Cuáles son sus debilidades? ¿Cómo podría un público que tiene una fuerte relación con la organización deportiva utilizarse para mejorar la relación con otro público diferente? Al evaluar la relación con los públicos, es importante que las organizaciones estén abiertas a la idea de que ciertas relaciones necesitan mejorar, y que solicitar diferentes puntos de vista podría ayudar a establecer esta perspectiva. No será útil que una organización tenga una visión tendenciosa y sesgada de sus relaciones con los públicos y que ello pueda dar lugar a prácticas de relaciones públicas ineficaces.

Para ayudarlos a entender mejor los públicos de su organización deportiva, completen la siguiente herramienta para identificar los públicos de su organización:



Tabla 1: Identificar los públicos

Identificar los públicos		
Nombre del público	Descripción	Calidad de la relación

Fuente: elaboración propia.

Luego de evaluar la relación con su público, la organización deportiva debe determinar qué plataformas son las mejores para llegar a esos públicos. Volviendo a nuestro ejemplo anterior, el departamento de atletismo intercolegial podría determinar que la mejor manera de llegar a los exalumnos es a través de la revista y el correo electrónico de los exalumnos, y que la mejor manera de llegar a los estudiantes actuales es a través de Instagram o Snapchat. Dado el entorno mediático contemporáneo, es importante que las organizaciones deportivas entiendan que es necesario utilizar una variedad de medios para llegar a sus públicos. Sin duda, algunas organizaciones deportivas tienen más recursos que otras, por lo que la cantidad de medios a utilizar puede variar, pero entender las preferencias de nuestro público en cuanto a los medios de comunicación, ayudará a las organizaciones asegurarse de que están utilizando la plataforma adecuada para entablar las relaciones públicas.

Otro elemento importante de las relaciones públicas deportivas es la publicidad. Si bien las organizaciones deportivas han dependido históricamente en los medios de comunicación para su publicidad, hoy en día muchas organizaciones deportivas disponen de sus propios canales de medios de comunicación que también utilizan para generar publicidad. Por lo tanto, determinar cómo la organización deportiva buscará publicidad mediante fuentes tanto internas como externas es un aspecto importante de la planificación de las relaciones públicas deportivas. Por último, es importante que las organizaciones deportivas identifiquen los riesgos, o posibles situaciones de crisis que podrían afectar su relación con cada uno de los públicos identificados. A medida que las organizaciones evalúan estos riesgos potenciales, también deben planificar los mensajes que pueden utilizarse para reducir el daño a la reputación de la organización ante esos públicos.

Desde luego, los directivos de las organizaciones deportivas no pueden planificar para todos los posibles problemas de relaciones públicas, pero la identificación de estos



elementos fundamentales puede ayudar a una organización deportiva a gestionar mejor las relaciones públicas y garantizar que su mensaje satisfaga las necesidades y deseos de la audiencia.

1.1.2 El valor de las relaciones públicas deportivas

Las relaciones públicas son una herramienta muy valiosa para las organizaciones deportivas. Hay dos formas primordiales en que las relaciones públicas demuestran su valor para las organizaciones deportivas: (a) En la creación de marca; y (b) en la prevención de incidentes que puedan dañar la reputación de la organización (Stoldt, Dittmore y Branvold, 2006). Con respecto a la creación de marca, las relaciones públicas añaden valor al promover las acciones positivas de la organización a través de los medios de comunicación tanto internos como tradicionales. Por ejemplo, una organización deportiva puede promover sus esfuerzos de relaciones comunitarias, lo que ayuda a construir una imagen de buena voluntad entre el público. Esa buena voluntad se puede acumular y ser útil en situaciones futuras (por ejemplo, la organización que solicita financiación pública para un nuevo estadio). Además, las relaciones públicas pueden trabajar en conjunto con los departamentos de marketing y promociones para generar ingresos. Si una organización deportiva está llevando a cabo una promoción de entradas, el departamento de relaciones públicas puede diseñar mensajes para llegar a cada uno de los públicos de la organización y animarlos a participar en esta promoción. Las relaciones públicas también añaden valor al contar historias que reflejan positivamente la organización y ayudan a mejorar su reputación entre los públicos de la organización. A menudo, las organizaciones intentan en primer lugar vender y en segundo lugar establecer relaciones, pero los resultados son más eficaces cuando se invierte este orden. Las relaciones públicas en el ámbito del deporte ayudan a construir y fortalecer la relación con los públicos, haciéndolos más receptivos a preguntar, ya que han sido preparados para pensar positivamente sobre la organización.

Las relaciones públicas deportivas también aportan valor al prevenir problemas potencialmente perjudiciales. Cuando las organizaciones deportivas atraviesan una crisis, puede resultar muy costoso tanto en términos de sanciones financieras (por ejemplo, multas) como de pérdida de valor de marca y reputación de la organización. Por lo tanto, las relaciones públicas en el deporte ayudan a las organizaciones a reducir al mínimo los riesgos al identificar las posibles áreas de riesgo y ayudar a la organización a evitarlas. Por ejemplo, un ejecutivo del equipo puede querer establecer un aumento de las entradas después de una temporada en la que el equipo se desempeñó a un nivel inferior. Los profesionales de relaciones públicas de la organización pueden ayudar al ejecutivo del equipo a ver que la cantidad de aficionados ya es crítica en la organización, y si se añade un aumento de precio a las entradas, es probable que los aficionados se alejen aún más. Si bien los profesionales de RR. PP deportivas pueden ayudar a prevenir incidentes, es



imposible evitarlos por completo y, en algunos casos, la organización puede tener que elegir entre la opción que ofrezca el menor riesgo de relaciones públicas. Por ejemplo, si uno de los atletas del equipo se pronuncia sobre una cuestión política, esto puede molestar a la comunidad de aficionados y/o a los patrocinadores, por lo que la organización para quedar bien con esos públicos debería disciplinar o condenar al atleta, pero si lo hacen, es probable que incurran en el riesgo de relaciones públicas y podría considerarse que infringen la libertad de expresión. En estas situaciones, las organizaciones deportivas deben actuar con cautela y evaluar dónde está el menor riesgo, ya que es probable que se produzca un retroceso, independientemente de la elección que se haga.

1.1.3 Reputación de la organización

La reputación es una construcción importante tanto para los individuos como para las organizaciones. En muchos casos, lleva bastante tiempo construir una reputación y muy poco tiempo dañarla. Es decir, mucho trabajo arduo puede ser borrado con tan solo una acción. Si bien las organizaciones deportivas tienen una reputación, es importante recordar que, como entidad no humana, la reputación de la organización está compuesta por la acción de los individuos. En otras palabras, la forma en que actúan los atletas, los entrenadores, los ejecutivos y los empleados de los equipos influye en la manera en que el público ve la reputación de la organización.

A pesar de que los profesionales en RR. PP ayudan a las organizaciones deportivas a mantener su reputación, hay veces en que la reputación puede ser dañada. Cuando la reputación de una organización se ve dañada, puede repararse, y para ello se puede recurrir a una variedad de estrategias. La siguiente lista resume algunas de las estrategias de recuperación de imagen más comunes:

Tabla 2: Estrategias de recuperación

Estrategia	Definición
<i>Negación</i>	
Negación simple	No realizó el acto
Desplazar la culpa	Otro realizó el acto
<i>Evadir la responsabilidad</i>	
Provocación	Respondió al acto de otro
Factibilidad	Falta de información o capacidad
Accidente	Contratiempo
Buenas intenciones	Bien intencionado
<i>Reducir la ofensiva</i>	
Potenciar	Destacar los aspectos positivos
Minimización	Acto menos dañino de lo que se cree
Diferenciación	Acto menos perjudicial que otros actos similares
Trascendencia	Valores más importantes (el fin justifica los medios)
Atacar al acusador	Reducir la credibilidad del acusador
Compensación	Reembolsar a la víctima
<i>Medidas correctivas</i>	Plan para reparar/prevenir la recurrencia
<i>Mortificación</i>	
	Pedir disculpas, expresar remordimiento por los actos

Fuente: elaboración propia, basado en Benoit, 1995, 2006.

1.1.4 Gestión de las relaciones

La reputación de la organización está también determinada por la calidad de sus relaciones con cada uno de sus públicos identificados. Por consiguiente, es importante que las organizaciones evalúen de forma constante sus relaciones con el público e identifiquen posibles amenazas, ya que permanecer estático en esta esfera puede ser perjudicial para la reputación de la organización. Las relaciones son una vía de doble sentido e implican escuchar. A veces, las organizaciones tienden a solo hablar y a no escuchar a su público. Las organizaciones que se toman el tiempo de obtener las respuestas de sus públicos y luego demuestran cómo incorporan toda esa información relevante, le muestran al público que la organización valora su relación con ellos, lo cual fortalece el vínculo entre estas dos entidades. Por ejemplo, si una organización deportiva está recibiendo comentarios negativos de sus aficionados sobre el proceso de



estacionamiento, la organización podría estudiar su estrategia de estacionamiento y evaluar la información que está recibiendo. Para mostrar el valor de la relación con sus aficionados, la organización puede publicar actualizaciones que mantengan a los aficionados al corriente de sus esfuerzos, y si la organización decide hacer cambios, éstos pueden ser anunciados a los aficionados. Si la organización decide no hacer cambios, es igualmente importante que esto sea comunicado también. Las organizaciones deportivas valoran a sus públicos, pero la pregunta es, ¿cómo comunican ese valor a los públicos? Decir que un público es valioso es insuficiente, la organización debe demostrar que valora a su público, y debe estar preparada para afrontar las turbulencias y abordar los problemas que surjan. En algunos casos, las organizaciones consideran que esconderse de los problemas y no abordarlos es la solución más óptima y, sin embargo, este comportamiento es percibido a menudo por el público como falta de transparencia. Cuanto más honestas y abiertas sean las organizaciones deportivas con sus públicos, mejores serán sus relaciones.



Unidad 1.2 Las relaciones públicas deportivas y los mensajes

Las relaciones públicas deportivas son una tarea comunicativa. Su práctica es imposible sin el envío de mensajes. Sin embargo, el simple hecho de enviar mensajes no es suficiente para que las relaciones públicas sean eficaces. Para que las relaciones públicas sean óptimas, los profesionales de RR. PP deportivas deben determinar qué mensajes funcionan mejor para cada uno de sus públicos y qué plataformas son las más adecuadas para entregar ese mensaje. Además, puede que sea necesario adaptar los mensajes para cada público de forma exclusiva. Así por ejemplo, una organización deportiva que busca financiación pública para un nuevo estadio puede que necesite diseñar un mensaje para los ciudadanos y los aficionados, uno para los funcionarios del gobierno, uno para los medios de comunicación y otro para las empresas locales. Los profesionales de relaciones públicas también deben asegurarse de que haya un compromiso con las relaciones públicas a nivel de la organización. Dado que las organizaciones deportivas suelen tener una gran notoriedad pública, las acciones de los empleados, en particular de los atletas y entrenadores, pueden tener un impacto significativo en la reputación de la organización. Por lo tanto, es útil que las organizaciones deportivas proporcionen capacitación e instrucción sobre los riesgos de las relaciones públicas y la forma en que las acciones individuales pueden afectar a la organización. Esto es de especial relevancia, dada la facilidad con que las personas difunden información a través de los medios de comunicación social y que dicha información circula rápidamente antes de que la organización sea plenamente consciente de lo que está sucediendo. Las relaciones públicas, como muchos aspectos de una organización, pueden gestionarse eficazmente mediante la planificación, y las organizaciones deportivas que planifican las relaciones públicas tendrán mayor éxito en la gestión de riesgos y en la reducción de los daños a la reputación de la organización.

1.2.1 Gestión de la comunicación interna

La comunicación interna es un aspecto fundamental de las relaciones públicas en el deporte. Si las personas responsables de la gestión de la organización no se preocupan por el bienestar de la misma, o no se comprometen con ella, otros públicos se verán afectados. Por ejemplo, si los empleados del sector de venta de entradas no están contentos, es probable que sus sentimientos se reflejen en el proceso de atención al cliente, lo que podría ahuyentar a los aficionados y a los potenciales aficionados. Por lo tanto, los profesionales de relaciones públicas del deporte deben evaluar cómo se sienten los empleados de la organización y elaborar mensajes que satisfagan esas necesidades y



aborden cualquier problema. Volviendo al ejemplo anterior, tal vez el personal de relaciones públicas de esa organización decide reunirse con los empleados encargados de la venta de entradas y descubre que no están satisfechos debido a la microgestión. El personal de relaciones públicas comunica esta información al Departamento de Recursos Humanos, que se reúne entonces con la gerencia del Departamento de Venta de Entradas y elabora una solución para proporcionar una gestión menos intensiva, que resuelva la preocupación de los empleados de la venta de entradas. Las organizaciones deportivas también se benefician con la identificación de procesos para que los empleados de la organización tengan voz y puedan comunicar sus problemas. Así, por ejemplo, una organización deportiva podría organizar reuniones con regularidad en donde los empleados puedan expresar sus sentimientos, o proporcionar plataformas escritas para que los empleados se comuniquen (correos electrónicos, intranet). La organización deportiva puede generar una variedad de soluciones para ayudar a los empleados internos a sentirse valorados, lo importante es asegurarse de que la relación sea mutua, que los empleados sientan que se les escucha, y no sólo que se les habla.

Además de gestionar los mensajes dirigidos a los empleados internos, el profesional de relaciones públicas en el deporte también debe tener presente la capacidad de los empleados internos de crear cuestiones de relaciones públicas a través de su propia comunicación personal. Históricamente, esta preocupación se ha vinculado a los empleados que hablan con los medios de comunicación, pero en la era de los medios sociales, los empleados tienen una variedad de medios para compartir información, y a menudo, dada su asociación con una organización deportiva, muchos aficionados, el público y los miembros de los medios de comunicación están observando de cerca sus perfiles en los medios sociales, buscando información sobre la organización. Si bien han habido empleados que han divulgado información con malicia, en muchos casos, los empleados no tienen la intención de crear un problema de relaciones públicas, sino que tal vez no comprenden plenamente la naturaleza pública de los comentarios en los medios sociales y la rapidez con que esta información puede circular. El profesional de relaciones públicas puede ayudar a gestionar este proceso al proporcionarle a los empleados una formación que les ayude a comprender los riesgos que pueden surgir de sus mensajes y también al identificar a los empleados que, debido a su cargo y al acceso a la información, pueden correr más riesgo de tener problemas de relaciones públicas a través de sus mensajes personales.

1.2.2 Gestión de la comunicación externa

Las organizaciones deportivas participan en una gran cantidad de comunicaciones externas. A través de transmisiones, comunicados de prensa, entrevistas después de los partidos, publicaciones en Facebook y en Snapchat, las organizaciones deportivas involucran continuamente a una gran cantidad de personas interesadas. Así como es



importante entender la comunicación interna con los empleados, las organizaciones deportivas deben determinar qué tipo de comunicación es la que funcionará mejor con las audiencias externas, para así poder evaluar las futuras amenazas con estos públicos e identificar las deficiencias en la calidad de sus relaciones. Cuando se elaboran mensajes externos, las organizaciones deportivas deben tener en cuenta cómo se percibirán estos mensajes. Por ejemplo, si una organización está elaborando un mensaje para informar el aumento de precio de las entradas, deben pensar en cómo impactará esta noticia en los aficionados con bajos ingresos, y tal vez ofrecer algunas opciones adicionales para que los aficionados aprovechen descuentos, o ciertos asientos en una gama de precios más accesibles.

Las organizaciones deportivas también deben tener en cuenta que el mensaje que difunden probablemente compita con otros contenidos, en particular los de los medios de comunicación. Por lo tanto, las organizaciones deportivas deben determinar la forma en que su mensaje difiere de los difundidos por otras entidades, y tal vez deban proporcionar una aclaración. Por supuesto, a veces puede ser poco lo que una organización deportiva puede hacer para contrarrestar un discurso. Por ejemplo, si una organización deportiva ha tenido una temporada mediocre y un miembro de los medios de comunicación locales critica al equipo por su rendimiento, es probable que tratar de contrarrestar ese mensaje específico resulte poco eficaz, "es lo que es", y en esos casos, en lugar de tratar de argumentar, o dar un giro a un resultado perdedor, es mejor que la organización deportiva se centre en las historias relacionadas con las cosas positivas que la organización está haciendo en la comunidad, o en las medidas que está adoptando para que el equipo mejore para la temporada siguiente.

La comunicación externa es influida de manera importante por los medios sociales, ya que las audiencias pueden tomar el control del discurso de la organización y cambiarla en direcciones no deseadas que reflejen de manera desfavorable a la organización. En este sentido, hubo muchas organizaciones que han diseminado *hashtags* que incitan a la buena participación de las audiencias. Sin embargo, una de las tendencias que se ha producido es el "secuestro de *hashtag*" en donde el público utiliza el *hashtag* con el fin de criticar a la organización. Sin duda, las intenciones de estas acciones son genuinas, las organizaciones buscan de manera auténtica interactuar con el público. Pero a pesar de ello, las organizaciones deportivas deben tener en cuenta la forma en que se percibirán sus mensajes y deben evaluar las posibilidades de que sus mensajes sean utilizados por el público de manera que afecten negativamente la organización. Puede que no sea posible prever todas las posibles situaciones, pero comprender a la audiencia activa y su capacidad para apropiarse de los mensajes es algo que los profesionales de las relaciones públicas deportivas deben tener en cuenta al planificar sus mensajes externos.



1.2.3 Capacitación en medios de comunicación y medios sociales

Dado el potencial de problemas que existe con las comunicaciones internas y externas, es muy beneficioso para las organizaciones deportivas proporcionar a sus empleados capacitación en medios de comunicación y medios sociales, muchas organizaciones deportivas ya llevan a cabo esta práctica. Proporcionar capacitación es un compromiso, y requiere una inversión de recursos (por ejemplo: crear materiales de capacitación, traer un orador externo).

Sin embargo, la inversión proporciona beneficios de las siguientes maneras:

- **Crear consciencia** - Algunos empleados no son conscientes de las formas en que sus comentarios y mensajes pueden generar riesgos en las relaciones públicas de la organización. Por ejemplo, algunos miembros de los medios de comunicación pueden ser conocidos por incitar a los atletas a decir algo polémico, y algunos atletas confían demasiado en los medios de comunicación. Por lo tanto, se pueden evitar los riesgos al ayudar a los atletas a comprender los tipos de preguntas que pueden dar lugar a comentarios controvertidos y al proporcionar orientación sobre la forma de responder a determinadas preguntas. Además, algunos empleados pueden desconocer su alcance, ya que al trabajar para una organización deportiva, las personas del público, incluidos los miembros de los medios de comunicación, pueden estar siguiendo sus cuentas en los medios sociales, buscando información sobre la organización. En estos casos, ayudar a los empleados a comprender el alcance y el posible impacto que un mensaje aparentemente inofensivo puede tener en la organización, contribuye a reducir el riesgo.
- **Fortalecer las relaciones** - Al proporcionar capacitación, la organización está demostrando que valora la relación que tiene con sus empleados. Por lo tanto, es importante que la capacitación se realice de manera educativa, en lugar de ser una conferencia. La capacitación en los medios de comunicación y sociales debe comunicarse de tal manera que los empleados comprendan que es un recurso, y que la organización quiere ayudar a protegerlos, así como a la organización. A tal efecto, subrayar el carácter colectivo de la organización y mostrar cómo las acciones de una persona pueden afectar a toda la organización, puede ayudar a lograr la aceptación. Como se ha comentado en la lectura, la comunicación es esencial para construir y desarrollar relaciones, y las organizaciones deportivas que posicionen la capacitación en medios de comunicación y medios sociales como un recurso y una herramienta para los empleados, verán mayor aceptación que si la capacitación se presenta de manera condescendiente, o como algo que se hace para marcar una casilla.
- **Prevención de riesgos** - La capacitación en materia de medios de comunicación y medios sociales ayuda a crear conciencia y, por lo tanto, puede reducir los riesgos. La capacitación y la educación proporcionan información a los empleados, y la



información y los datos ayudan a reducir la incertidumbre. Esto no significa que la capacitación sea una garantía absoluta contra la creación de problemas de relaciones públicas, no lo es. Sin embargo, lo que sí hace es proporcionar comprensión y reducir el potencial de riesgo, porque los empleados son conscientes de los problemas, de cómo se pueden crear los problemas y de cómo la organización les está ayudando a no comunicar algo que conducirá a un problema.

Hay varias consideraciones (por ejemplo, el contenido que se ha de abarcar, el formato de la capacitación, la frecuencia de la capacitación, quién la impartirá) que las organizaciones deportivas tendrán que determinar al diseñar la capacitación en materia de medios de comunicación y medios sociales, y esas decisiones a menudo estarán determinadas por los recursos. Por consiguiente, un equipo profesional de baloncesto puede pagar a una empresa pública para que se encargue de la capacitación, mientras que un equipo de hockey de la liga menor le pedirá a su equipo de comunicación que se ocupe de dictarla. Las organizaciones deportivas deben permitir que sus empleados realicen sugerencias sobre sus procesos de capacitación. Esto ayuda a las organizaciones identificar lo que los empleados consideran útil y lo que deben mejorar para las próximas sesiones. Recibir sugerencias también contribuye a la construcción de relaciones, dado que los empleados sienten que tienen voz, y no que solamente reciben una conferencia. Finalmente, dada la rapidez con la que evolucionan los medios de comunicación y sociales, las organizaciones deportivas deben asegurarse de que la capacitación es de actualidad con las tendencias modernas. Por ejemplo, algunas investigaciones han descubierto que las organizaciones deportivas siguen incluyendo el lenguaje en sus políticas de medios sociales sobre Myspace y Friendster, a pesar de que estas plataformas de medios sociales tienen poca relevancia para los atletas (Sanderson, Snyder, Hull y Gramlich, 2015).

1.2.4 Desarrollo y evaluación de los planes de relaciones públicas

Para gestionar con éxito las relaciones públicas, es necesario que las organizaciones deportivas desarrollen un plan de relaciones públicas. Tener un plan por escrito ayuda a las organizaciones a diseñar su comunicación interna y externa en función de las necesidades identificadas del público, a fin de identificar los posibles riesgos y proporcionar orientación sobre cómo responder a las amenazas. Los planes también ayudan a las organizaciones deportivas a establecer un punto de referencia para sus relaciones públicas y a adaptarse según sea necesario. Es muy difícil evaluar el rendimiento si no hay nada contra lo que evaluar los resultados.

Coyle (2014) identifica los siguientes pasos para crear un plan de relaciones públicas:



Paso 1 – Entender nuestro escenario actual. Aquí, las organizaciones deportivas necesitan evaluar en qué punto se encuentran actualmente con respecto a su industria. ¿Qué está haciendo la organización deportiva para lograr una buena comunicación sobre sí misma? ¿Qué se podría mejorar? Establecer una línea de base ayuda con el próximo paso: el desarrollo de los objetivos.

Paso 2 – Establecer nuestros objetivos. ¿Qué trata de lograr la organización con sus relaciones públicas? ¿Hay resultados medibles (por ejemplo, aumento de la venta de entradas, más publicidad positiva?). Coyle (2014) recomienda desarrollar entre 3 y 5 objetivos y afirma que también es importante asegurarse de que los objetivos sean medibles.

Paso 3 – Definir nuestras audiencias. En este caso, las organizaciones deportivas deben determinar a quiénes tratan de llegar (sus públicos) y la calidad de esa relación. También es importante recordar aquí que las audiencias querrán/necesitarán los mensajes de forma diferente y la definición de la audiencia debe ser algo que cuente con el acuerdo de la organización.

Paso 4 – Elegir las tácticas y los canales. Como cada audiencia tiene necesidades diferentes, ¿cuáles son los mejores tipos de mensajes para llegar a cada una de ellas? ¿Qué plataformas son las mejores para llegar a ellas? En este caso, la organización puede basarse en sus investigaciones previas y en las tendencias demográficas. Por ejemplo, si una organización deportiva está tratando de llegar a los abonados a la temporada y los datos obtenidos en el pasado indican que el correo electrónico es un mecanismo eficaz para llegar a ese público, se debe utilizar la mensajería de correo electrónico. Además, la organización también podría saber que su grupo demográfico de abonados a la temporada está compuesto por personas de edad avanzada y, de ser así, podría considerar la posibilidad de utilizar Facebook para llegar también a ese grupo demográfico.

Paso 5 – Determinar la medición y la presentación de informes. Este paso deriva de la determinación de las tácticas y los canales. ¿Cómo se medirá el éxito en Facebook en comparación con el correo electrónico? ¿Qué medidas particulares de éxito está buscando la organización? ¿Cómo se informarán esos resultados dentro de la organización?

Paso 6 – Preparar un presupuesto detallado para cada año del plan. Si bien las organizaciones deportivas tienen cantidades diversas de recursos, es importante planificar el presupuesto que se necesitará para implementar el plan. La preparación de un presupuesto ayuda a comunicar el pensamiento y la previsión sobre cómo se implementarán las relaciones públicas y proporciona un panorama de los recursos que se necesitan para ejecutar el plan.



Los planes de relaciones públicas también requieren evaluación. La determinación de medidas y la presentación de informes son pasos útiles para evaluar los planes de relaciones públicas. Las organizaciones deportivas también deben determinar los plazos para el éxito, y deben tener cuidado al tomar decisiones sobre los resultados a corto plazo. Además de las medidas que pueden utilizarse para evaluar el rendimiento, las organizaciones deportivas también pueden basarse en las devoluciones de sus públicos. Los públicos pueden proporcionar información a través de diversas plataformas (por ejemplo, los medios sociales, los correos electrónicos) y las organizaciones deportivas pueden utilizar estos datos para determinar cómo se perciben sus esfuerzos de relaciones públicas y hacer las correcciones necesarias.

La planificación sienta las bases para la ejecución y es una parte importante de la gestión de la organización más allá de las relaciones públicas. Las organizaciones que tienen un plan escrito de relaciones públicas y que evalúan sistemáticamente ese plan y hacen los cambios necesarios, verán cómo se maximizan sus esfuerzos de relaciones públicas, se reducen los riesgos y se fortalecen las relaciones.

Referencias

Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. Albany, NY: State University of New York Press.

Benoit, W. L. (2006). President Bush's image repair efforts on Meet the Press: The complexities of defeasibility. *Journal of Applied Communication Research*, 343, 285-206.

Coyle, S. (2014, May 19). PR Insider: 6 steps to create a comprehensive PR plan. Retrieved from <http://www.prnewsonline.com/comprehensive-pr-plan>

Sanderson, J., Snyder, E., Hull, D., & Gramlich, K. (2015). Social media policies within NCAA member institutions: Evolving technology and its impact on policy. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 8, 50-73. Retrieved from http://www.academia.edu/13034800/Social_Media_Policies_Within_NCAA_Member_Institutions_Evolving_Technology_and_its_Impact_on_Policy

Stoldt, G. C., Dittmore, S. W., & Branvold, S. E. (2006). *Sport public relations: Managing organizational communication*. Champaign, IL: Human Kinetics.

