

# Comunicació corporativa

Francesc Vilaró Casalinas

PID\_00156849



Universitat Oberta  
de Catalunya

[www.uoc.edu](http://www.uoc.edu)



# Índex

<b>Objectius.....</b>	5
<b>1. Comunicació corporativa. Definició i eines.....</b>	7
1.1. Identitat i imatge .....	7
1.2. Comunicació interna .....	8
1.2.1. Els fluxos de la comunicació interna .....	10
1.3. Comunicació externa .....	16
1.3.1. Les relacions amb la societat .....	17
1.3.2. Les relacions amb els mitjans de comunicació .....	19
1.3.3. La publicitat .....	21
1.3.4. La identitat visual .....	23
1.4. Gabinetes de comunicació .....	24
1.4.1. Objectius i funcions .....	24
1.4.2. El paper dels gabinets de comunicació en el mercat de la informació .....	26
<b>2. Comunicació i gestió.....</b>	28
2.1. El pla de comunicació corporativa .....	30
2.1.1. Diagnosi .....	31
2.1.2. Estratègia i objectius .....	33
2.1.3. Accions .....	34
2.1.4. Control de resultats .....	35
<b>3. Comunicació en situacions especial.....</b>	36
3.1. Comunicació de crisi .....	36
3.1.1. Tipologia de les crisis .....	36
3.1.2. Actuacions de comunicació de crisis .....	38
3.2. Comunicació institucional .....	39
<b>Bibliografia.....</b>	43



## Objectius

Amb l'estudi d'aquest mòdul, assolirem els objectius següents:

- 1.** Explicar què és la comunicació en les organitzacions, per què és útil i quines eines hi ha per a comunicar-se amb els diferents entorns on es mou.
- 2.** Ensenyar a elaborar un pla de comunicació corporativa que permeti d'organitzar les eines tractades en la unitat anterior a fi d'assolir els objectius de millora comunicativa marcats.
- 3.** Mostrar algunes situacions de comunicació corporativa amb unes peculiaritats pròpies i quines són les tècniques i les eines per a tractar-les.



## 1. Comunicació corporativa. Definició i eines

La comunicació en les organitzacions té dos vessants clarament diferenciats. El primer, que hem tractat en els altres mòduls d'aquest curs, fa referència a les habilitats personals dels professionals i dels directius que hi treballen i es relacionen. El segon és el de la comunicació corporativa; és a dir, com les organitzacions comuniquen amb la societat a la qual pertanyen, amb els seus propis treballadors i amb altres organitzacions amb les quals col·laboren o competeixen.

La comunicació no és un element aleatori de l'entorn de l'empresa, sinó que és un element gestionable i planificable, i si es gestiona correctament en poden sortir beneficiats els resultats globals de l'organització. La comunicació no resol, si més no a llarg termini, altres problemes de qualitat que pugui patir l'organització, però una bona comunicació ben planificada i produïda sí que pot afegir un valor diferencial clau als bons productes i als bons serveis, i esdevenir un element estratègic en el seu èxit. Sobretot tenint en compte que, cada dia més, aquest èxit es basa, d'una banda, en la implicació de les persones que treballen en l'organització i, de l'altra, en la vinculació de caràcter emocional que es pugui establir amb els clients.

### 1.1. Identitat i imatge

Hi ha un tòpic que afirma que som el que els altres veuen de nosaltres. Tot i que aquesta afirmació té una bona part de raó, cal introduir-hi matisos.

Les organitzacions tenen una **identitat** pròpia formada, bàsicament, per la manera d'actuar, la cultura corporativa, el posicionament en el mercat i la personalitat, marcada en bona part per la de les persones que la representen, tant els directius com el personal que està en contacte amb els clients i amb les altres organitzacions amb què es relaciona.

Però, a més, les organitzacions tenen una **imatge** pública, formada per les diferents visions que en tenen la societat en què es desenvolupen. Aquestes visions són imatges construïdes en les ments d'una pluralitat de subjectes i s'han format a partir de diferents estímuls (coneixement, experiència, sensacions, referències, publicitat, presència social, etc.). Per tant, **una organització, que té una identitat única, normalment no té una imatge única.**

Atès que la **imatge pública** d'una organització s'ha convertit molt clarament en un dels seus **principals actius**, i és un element clarament rellevant a l'hora d'avaluar-ne els resultats finals, la disciplina de la comunicació corporativa

i la gestió de la comunicació han anat assolint una gran importància dins les tècniques de la direcció (*management*) moderna. Això és així perquè la comunicació pot produir millores substancials en dos sentits.

- En primer lloc, és un element clau per a transformar la identitat real d'una organització. La comunicació, sobretot la comunicació interna, com veurem, és un dels elements més potents per a la gestió del canvi en les organitzacions. És un element clau per a liderar amb eficàcia, motivar les persones, transmetre les innovacions i canviar la cultura corporativa i, en definitiva, les maneres de fer d'una organització.
- En segon lloc, la comunicació és una de les tasques essencials de les corporacions per a convertir aquesta nova identitat construïda en una imatge percebuda clarament per la societat en què es desenvolupa. És l'eina bàsica per a transformar la imatge que constatem que la societat rep de l'organització en la imatge que realment volem que rebi.

Com dèiem abans, aquesta és una tasca impossible de fer només amb comunicació –el maquillatge és inútil en una societat cada vegada més informada i competitiva–, però sense una planificació de la comunicació correcta aquestes fites resulten totalment inassolibles.

En aquest mòdul treballarem quines són les eines de la comunicació per a assolir els seus objectius i com cal planificar-les per a fer-ne un ús eficient i que beneficiï la nostra organització.

## 1.2. Comunicació interna

Les organitzacions de tota mena són elements complexos formats per persones, equips, grups, amb interessos i objectius no sempre coincidents. Com més gran és una empresa o una institució de caràcter públic o privat, més variada és la composició de les persones i els col·lectius que la formen: accionistes, directius, tècnics de diferents especialitats, administratius, personal de taller, subalterns, comercials, representants de diferents delegacions. Persones que, amb la seva feina, incorporen valor al conjunt de l'organització, però que la veuen des de diferents òptiques i tenen un coneixement diferent, de vegades molt diferent, dels objectius, de les estratègies o, fins i tot, del que s'espera d'ells en la seva tasca del dia a dia.

Per tot això, conèixer quines són les lleis que fan més eficient l'aportació de les persones a la feina és tant o més important que conèixer la resta dels processos productius.

### Bibliografia

Per a consultar la terminologia bàsica d'aquest mòdul podeu consultar els webs següents:

- En català: Cercaterm, del Termcat:
- En castellà: Portal de RRPP

Per a informació general sobre comunicació corporativa i mitjans de comunicació, podeu consultar el portal de comunicació de la Universitat Autònoma de Barcelona.



En l'entorn de les organitzacions modernes –que es mouen en contextos altament competitiu–, en què la informació, el coneixement i l'actiu humà –com a posseïdors d'aquests– han adquirit un paper fonamental, la comunicació interna ha esdevingut una eina clau de la direcció per aconseguir uns resultats més eficients.

La comunicació interna es basa, per tant, en dos elements principals: **transmetre informació precisa a les persones que formen l'organització i aconseguir que estiguin motivades**, perquè el funcionament global de l'entitat sigui tan eficient com sigui possible i l'aportació i els esforços de tots els membres sumin en la direcció estratègica marcada per l'empresa. La comunicació interna és una eina imprescindible en la implementació d'aquesta estratègia.

Aquests dos objectius principals (informar i motivar) es poden precisar de la manera següent:

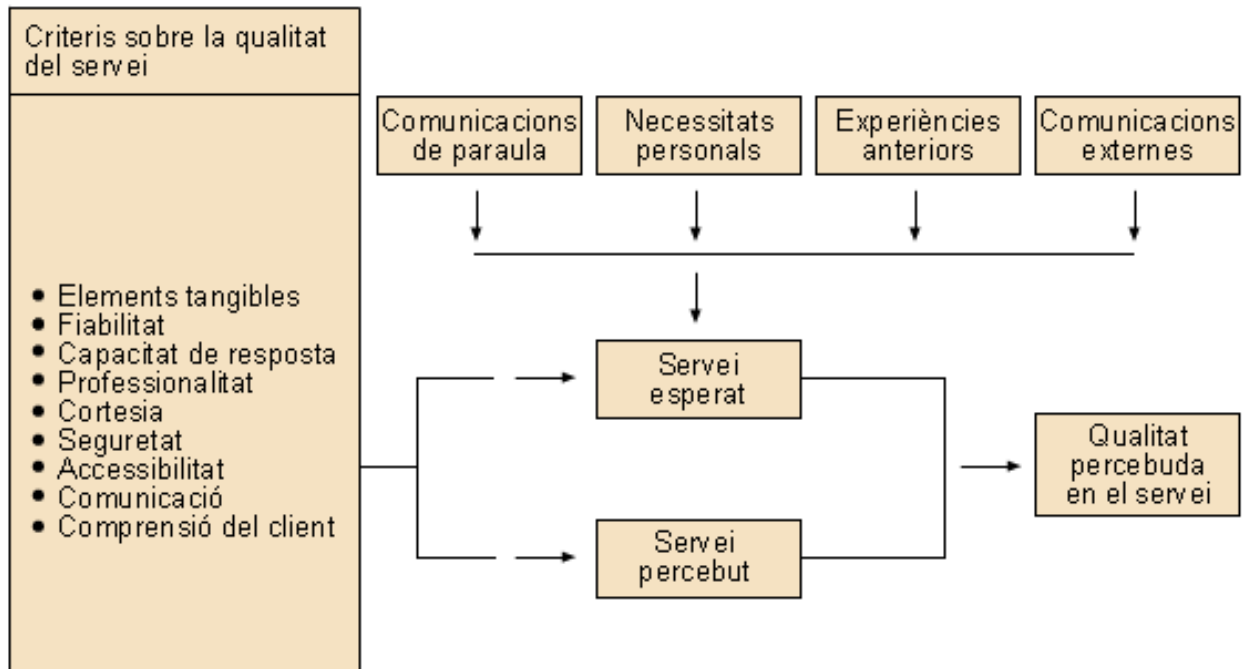
1) **Motivar per a implicar.** Això és especialment important en situacions de canvi que necessiten una gran implicació i aportació per part dels treballadors, però que en general, i per una falta d'informació sobre els objectius de l'empresa i la incertesa característica d'aquestes situacions, es generen unes situacions de desconcert que paralitzen més que no pas generen dinàmiques positives. La comunicació valora el receptor i l'integra dins un grup cohesionat.

2) **Compartir objectius.** Per a actuar en sintonia amb els objectius, la missió i la cultura corporativa de l'empresa, sobretot cal conèixer-los. D'aquesta manera s'obtidran equips més cohesionats.

3) **Treballar millor.** La comunicació interna esdevé una eina en els processos de millora de la qualitat a les empreses: d'una banda, perquè fa que corri d'una manera més fluïda la informació tècnica i operativa necessària perquè els processos productius o els serveis millorin; i, de l'altra, perquè coneixent la direcció estratègica, la cultura i, en definitiva, el que espera l'organització de cadascun dels treballadors, es poden assolir uns guanys qualitius que poden esdevenir un dels principals avantatges competitiu de l'empresa.

4) **Dirigir millor.** Perquè la comunicació interna és l'eina que facilita a la direcció la recepció d'idees des de la base, el coneixement sobre problemes de funcionament intern o sobre l'acceptació dels seus serveis i productes per part del públic (el personal comercial o de primera línia coneix perfectament les reaccions del client i la seva sensibilitat). Permet de focalitzar més bé els problemes, formar equips més ajustats a les necessitats i detectar necessitats formatives. És la base dels estils de direcció més participatius i democràtics.

5) **Guanyar més.** Aquest és l'objectiu últim de qualsevol estratègia en l'empresa, evidentment, també de l'estratègia comunicativa. Millorar la productivitat i el compte de resultats en l'àmbit privat i l'eficiència i el reconeixement social i polític en l'àmbit públic són els objectius de qualsevol entitat i, si volem implicar la direcció en les polítiques de millora de la comunicació, no ho podem oblidar.



Ll. Balsells (1988). *Comunicació interna* (pàg. 68). Apunts. Barcelona: IDEC.

### 1.2.1. Els fluxos de la comunicació interna

En el si de les organitzacions sempre es produeix comunicació, des de la més natural, com les converses entre companys sobre temes laborals, fins a la transmissió d'un ordre d'un superior, passant per la divulgació de rumors. El que es pretén des de l'organització de la comunicació interna és organitzar i gestionar aquest fet natural per a treure'n profit des del punt de vista de l'assoliment dels objectius de l'entitat.

En aquest sentit, podem classificar les comunicacions que es produeixen en l'empresa en quatre tipus bàsics (Villafañe, 1998 i García, 1998), segons qui en sigui l'emissor i cap a on es dirigeixin els continguts (ascendent, descendent, horitzontal i diagonal, segons el sentit dels organigrames). És cert que aquest és un plantejament que simplifica la complexitat del fet comunicatiu, però és útil per a ser conscients que, al contrari del que tot sovint passa, els missatges no poden ser com les notes llançades al mar dins una ampolla sense un destinatari concret. La comunicació interna s'ha de basar, com veurem en la unitat següent, en la fixació clara d'uns públics o clients interns i en uns missatges ben definits que utilitzaran el canal més adient per a arribar-hi i despertar el seu interès i atenció.

Tot seguit farem una descripció de les característiques bàsiques de cadascuna d'aquestes direccions de la comunicació i dels mitjans més utilitzats.

### **Comunicació de la direcció cap als treballadors (descendent)**

Cal no confondre-la ni limitar-la a la pura transmissió d'ordres del superior a l'inferior pròpia dels models més autoritaris. La comunicació descendent en les organitzacions modernes és una qüestió molt més complexa. En primer lloc, és comunicació i, per tant, pretén una resposta o *feedback* adequat per part dels destinataris.

L'**objectiu** principal és crear cohesió mitjançant la transmissió dels principis de la cultura de l'entitat, fer arribar els objectius amb claredat, aconseguir que tothom conegui el seu paper dins el grup i el context de la seva activitat.

El principal obstacle a la comunicació descendent és, tot sovint, la falta de credibilitat per l'ús que la direcció en pugui haver fet en alguna ocasió amb la finalitat de difondre opinions clarament favorables als seus interessos. A més, es tracta d'una matèria clarament sensible perquè va vinculada a la concepció que a cada lloc poden tenir de la relació de l'espai privat amb el laboral.

Però aquesta informació, ben gestionada i tractada amb professionalitat, veracitat i objectivitat, pot ser el millor element per a reduir la incertesa, lluitar contra la rumorologia i fomentar la participació i la resposta dels treballadors en forma de comunicació ascendent.

Alguns dels **continguts** més habituals en aquest tipus de comunicació són les informacions sobre l'evolució de l'empresa (nous productes, resultats econòmics, etc.), les activitats destacades d'alguns equips (que aconseguixen millores exemplars), la transmissió de la cultura de l'organització (tracte amb els clients, compromís de qualitat) i els continguts de recursos humans (salarials, de formació, de promoció). A més, aquesta és la direcció bàsica de la informació de comandament (criteris de treball, ordres de tipus tècnic, encàrrecs), informació clau que ha de ser ben gestionada perquè arribi correctament als destinataris.

D'entre els mitjans més utilitzats per a transmetre aquestes informacions destaquen els següents:

1) El **butlletí intern** o periòdic d'empresa (*house organ*): publicació interna –en suport paper o digital– que està adreçada als empleats d'una empresa o organització i que s'orienta a informar, de portes endins, sobre activitats, polítiques i orientacions de l'organització.

## Activitat

Estudieu l'exemple del Món UOC i de *La Granota* (butlletí intern per al PAS i els professors de la UOC).

2) El **tauler d'anuncis**: en el seu format tradicional o per mitjà de la intranet, serveix bàsicament per a transmetre informació de caràcter operatiu molt vinculada amb el dia a dia de la feina (ordres, horaris, notícies, serveis puntuals com serveis mèdics, informació de recursos humans, etc.).

3) La **circular**: tramesa d'una manera personalitzada en paper o per correu electrònic, serveix a per donar informacions i criteris sobre procediments i serveis.

4) El **manual d'acollida**: es tracta d'una publicació, en format paper o electrònic, que recull informació organitzativa de caire intern (organigrames, serveis comuns, missió i objectiu de l'entitat, seus, adreces, fonts d'informació, etc.) i que s'adreça al personal nou, perquè adquireixi d'una manera clara i ràpida els coneixements bàsics per a moure's amb facilitat dins l'empresa.

5) La **publicitat interna**: és la transmissió de continguts adreçats a augmentar la implicació amb l'empresa i l'orgull per treballar en aquella companyia. Els formats poden ser els tradicionals de la publicitat (vídeos, fullets, cartells, sortides per a conèixer productes o seus de l'empresa, etc.). És important que no es barregi la publicitat interna amb la transmissió de continguts de tipus informatiu, atès que hi podria haver una pèrdua de credibilitat i d'eficàcia tant de l'una com de l'altra.

6) Les relacions **cara a cara**: són les més efectives, sempre que s'hagi aconseguit crear un clima de confiança que doni credibilitat. És molt positiu que la direcció, en tots els nivells i no sols l'alta direcció, les prodigui en forma de reunions, conferències, visites al lloc de treball, xerrades o, en moments de crisi, explicacions concretes i assignació de tasques.

Cal insistir que perquè aquestes accions siguin efectives, han d'estar planificades, han de respondre a unes necessitats detectades i, sobretot, han d'estimular la resposta en els destinataris. Per això és important planificar també quins seran els camins de retorn quan parlem de la comunicació en sentit ascendent.

## Comunicació de l'organització cap a la direcció (ascendent)

És clau en les organitzacions modernes i, sobretot, en les que es basen en una cultura corporativa adreçada a la qualitat i a situar el client com a centre d'atenció de la seva activitat. La comunicació ascendent és imprescindible en lideratges de tipus participatiu i democràtic, i és el millor mitjà per a introduir la innovació constant en productes i serveis.

### Vegeu també

Es tracta de les relacions cara a cara amb més profunditat en el mòdul "Tècniques de negociació i resolució alternativa de conflictes".

L'**objectiu** de la comunicació ascendent és la implicació de totes les línies dels recursos humans d'una organització en les tasques de millora constant. Es pretén que les persones s'impliquin i se sentin protagonistes dels objectius i reptes assolits, que se sentin amb llibertat per aportar idees innovadores i de millora del seu lloc de treball i dels processos en què participen, que reflexionin sobre els objectius i el seu assoliment.

Per a aconseguir un flux ascendent positiu, cal que la direcció s'hagi guanyat la confiança dels treballadors per mitjà d'un bon lideratge i una bona credibilitat, i que hagi estat capaç de crear un clima propici que doni seguretat i en què prevalgui la participació.

Entre els **continguts** de la comunicació ascendent hi ha propostes de millora, coneixements compartits, crítiques i propostes per a arrodonir els objectius. És la manera de conèixer necessitats dels clients, trameses pel personal comercial o de primera línia. D'altra banda, també permet de conèixer el clima laboral a fi d'anticipar-se a crisis internes i prendre mesures per a evitar que s'arribin a produir. La comunicació ascendent permet també a la direcció de portar un control de l'evolució de les tasques i del compliment dels objectius marcats, per mitjà de l'establiment de sistemes de control de gestió i de resultats.

D'entre els mitjans més utilitzats per a generar i transmetre aquestes informacions destaquen els següents:

1) El sistema més eficaç és l'organització de **reunions i grups de treball de millora**: mitjançant la creació per part del líder d'un ambient propici es poden obtenir aportacions importants. Aquestes reunions cal que siguin planificades i que no es facin d'una manera esporàdica. Cal també que els resultats i les propostes acceptades es duguin a terme i que es premiïn les aportacions. En aquestes reunions hi poden participar els líders o no (grups de millora) i podran tenir un caire més o menys formal (des de reunions per a despatxar fins a esmorzars sense un ordre del dia prefixat), però en tots els casos els treballadors hauran de sentir que les seves propostes són escoltades i elevades a la direcció perquè les consideri i, si escau, les implementi. Cal ser escrupolosament respectuosos amb l'autoria de les propostes, perquè no es trenqui la confiança.

2) Les **bústies de suggeriments**: en les seves diverses formes, des de bústies físiques fins a bústies virtuals d'una intranet. Permeten aportacions més esporàdiques i menys sistematitzades que en el cas anterior, però poden ser un mitjà per a recollir, d'una manera molt oberta, aportacions de millores molt diverses (des de socials fins a tècniques).

3) Les **enquestes de clima intern**: són un mitjà força utilitzat, sobretot en grans organitzacions amb molts treballadors. Sovint es fan d'una manera anònima per a facilitar que les aportacions, sobretot les de to crític, es produeixin sense por.

4) Les **relacions amb els representants sindicals**: són un dels contactes clàssics de comunicació ascendent entre direcció i treballadors. En les organitzacions modernes s'han deixat de produir exclusivament en moments de conflicte laboral i s'han convertit en una important eina per a la gestió dels recursos humans, atès que aporten informacions molt rellevants i permeten un contacte molt directe amb la realitat laboral d'alguns dels grups professionals més allunyats físicament i laboralment de la direcció.

### **Comunicació entre diferents equips de l'organització (horitzontal)**

És la comunicació que es produeix entre els diferents departaments d'una entitat (per exemple, producció amb comercial) o entre departament anàlegs d'una macroentitat (per exemple, reunions de directors de concessionàries d'una marca d'automòbils, o de responsables de gestió econòmica dels diferents ministeris d'un govern).

Els **objectius** d'aquesta comunicació són propiciar els intercanvis de tipus tècnic (sobre procediments, innovacions tecnològiques, nous productes, etc.) i la coordinació entre diferents àrees d'una entitat (per a millorar els fluxos i els processos de treball), per a dissenyar nous productes o nous serveis, incrementar la cohesió interna i enfortir la identificació amb l'entitat i amb uns objectius comuns, donar una visió més àmplia o millorar el clima de treball, i facilitar la creació de xarxes de comunicació informals que donin agilitat a la gestió del dia a dia.

És imprescindible per a generar estructures planes i ben relacionades en l'empresa, atès que pels canals que es generin correran **continguts** bàsics en el que es coneix com a *organització del coneixement*. L'objecte d'intercanvi en aquesta modificació són coneixements, tant tècnics com de gestió, tant relacionats amb productes com relacionats amb els clients i les seves demandes. Ajudarà a crear els engranatges i els contactes imprescindibles per a la solució automàtica dels problemes i la creació d'aportacions innovadores que compreguin diverses àrees de l'entitat, i evitarà el reduccionisme i la creació de la defensa corporativa de col·lectius i departaments. Facilitarà la descentralització i l'aprofitament de recursos.

D'entre els mitjans més utilitzats per a generar i transmetre aquestes informacions destaquen els següents:

1) Un dels sistemes més representatius de la comunicació horitzontal són els **equips de projecte**: es tracta d'equips tècnics, formats per persones de diferents departaments i perfils professionals, que durant la durada del projecte actuaran d'una manera autònoma respecte del seu departament i hauran de dur a terme un projecte de millora o de canvi amb uns objectius i un calendari concret. Un cop enllestit el projecte i assolits els objectius, l'equip es dissoldrà i els components tornaran als departaments d'origen. Per exemple, en el cas de la creació d'una intranet d'empresa, es crea un equip amb un tècnic de l'àrea de sistemes d'informació, un documentalista, un grafista de l'àrea de màrqueting, representants de les diferents àrees de recursos humans, departament comercial, direcció financera, etc.

2) La **formació** és també una de les principals eines per a promoure la comunicació horitzontal, sempre que no se centri en els aspectes tècnics exclusius de cada àrea tècnica, sinó en aspectes comuns (procediments, habilitats directives i comunicatives, coneixements instrumentals, etc.).

3) Les **convencions, els simposis i les presentacions de resultats** d'un equip concret: totes aquestes activitats, a més del fet de compartir continguts de tipus tècnic, promouen la relació social i la creació de llaços personals que facin augmentar la vinculació de l'individu amb els seus companys i, per tant, amb l'entitat. En aquest sentit, també són un mitjà de foment de la comunicació horitzontal totes les **activitats de caire social i lúdic** fomentades per l'empresa o per grups de treballadors, des de la creació d'equips esportius de l'entitat, fins als sopars o les trobades amb familiars.

### **Comunicació integral (en xarxa o diagonal)**

És la comunicació que es produeix en les organitzacions més madures des del punt de vista d'implementació satisfactòria d'estructures molt planes, basades en persones altament qualificades i aportadores de molt de valor afegit, d'una cultura corporativa participativa i d'uns valors basats en la compartició del coneixement i la innovació constant per a arribar abans i millor al client que la competència.

Els **objectius** faciliten l'accés a la informació a tots els components dels diferents equips que integren l'organització, d'acord amb les seves necessitats de coneixement i maneres d'operar. A més, faciliten les aportacions a les millores que fa tothom, les visualitzen com a reconeixement a les persones i els equips que les fan, donen la màxima transparència als resultats i impliquen tothom en l'assoliment dels objectius marcats. És a dir, implanten sistemes de gestió basats en la qualitat total.

Aquesta comunicació integra les tres anteriors i les potencia, a partir de crear una autèntica xarxa de relacions formals i informals que donen una gran fluïdesa a tots els àmbits de relació, fins al punt de permetre vincles i

contactes al marge de l'estructura jeràrquica. Contactes que, si es produeixen en organitzacions amb poca implantació de sistemes de comunicació interna eficaços, acostumen a generar suspicàcies i reaccions adverses.

Lògicament, aquesta comunicació es basa en una barreja de tots els mitjans utilitzats anteriorment. Hi ha, però, un mitjà que, aplicat en tota la seva plenitud de possibilitats, es converteix en el paradigma de la comunicació interna en xarxa:

La **intranet corporativa** és el mitjà capaç d'integrar tots els altres. Permet fluxos de comunicació descendent (mitjançant la divulgació, per exemple, d'ordres i circulars), ascendent (amb bústies de suggeriments o fòrums d'aportacions de millora), horitzontal (amb la possibilitat que cada unitat hi aportï contingut per mitjà d'una eina de gestió de continguts). A més, permet la transmissió d'informacions obertes o personalitzades (per mitjà de trameses d'informació selectives).

### 1.3. Comunicació externa

Les organitzacions, com les persones, neixen, viuen i moren en un entorn social i, en conseqüència, tant si volen com si no, es relacionen i tenen interdependències amb altres organitzacions (proveïdors, competència, administracions, mitjans de comunicació) i amb persones (clients, ciutadans, públics potencials, empleats, socis, etc.). Això fa que, com hem vist en capítols anteriors, i com ens passa a les persones, totes les organitzacions tinguin una imatge pública, amplíssima com la que pot tenir la Coca-Cola o reduïdíssima com la d'algun grup secret, forjada per mitjà d'un treball professional conscient o purament formada d'una manera natural.

En aquest capítol tractarem de les diverses maneres que les organitzacions tenen de forjar-se una imatge a mida davant la societat on viuen i actuen. Una imatge que les ajudi a aconseguir que els seus productes siguin més desitjats i valorats que els de la competència, que els seus serveis tinguin més prestigi, que la seva acció tingui més suport. En definitiva, busquen millorar i sobreviure. La comunicació externa és un element clau en aquesta lluita de les organitzacions per a avançar en el camí que s'han marcat. Un camí que en cada cas serà diferent i que, per tant, exigirà estratègies de comunicació diferents, que poden anar des de buscar una presència constant al carrer, fins a passar tan desapercbut com sigui possible. Per a aconseguir els objectius caldrà que cadascuna tingui el seu propi pla singular i que adopti les accions de comunicació que consideri més eficients en cada cas.

Quan parlem de comunicació externa no ens limitarem a la publicitat. No podem oblidar que en les organitzacions tot comunica. Analitzarem com es relaciona amb la societat, com tracta els mitjans de comunicació, com crea una imatge visual i, quan calgui, com gestiona la publicitat.

#### Estudiar l'exemple d'intranet

Llegiu l'article d'Alfons Cornella sobre què es pot fer perquè la intranet sigui atractiva: "Sin espacio social no funciona el espacio digital" (el trobareu als documents de lectura associats a l'assignatura).



### 1.3.1. Les relacions amb la societat

Les organitzacions es relacionen constantment amb la societat en les seves relacions comercials i econòmiques i en la prestació dels seus serveis (tant si són públics com privats), però tot sovint s'involucren en actes socials o, fins i tot, els organitzen, a fi d'aproximar-se al seu públic potencial o fer que aquest s'hi approximi. Aquests actes, organitzats d'una manera intencionada i amb la finalitat d'augmentar la notorietat, vincular-se als interessos de les persones o transmetre una sensació d'implicació en les inquietuds de la societat, poden ser actes de **relacions públiques** o accions de **patrocini**.

1) Les **relacions públiques** es basen en tècniques comunicatives per transmetre als públics objectius un conjunt de sensacions i valors amb què l'organització vol ser identificada. Uns valors, naturalment, que la prestigien i l'ajuden a aconseguir els objectius empresarials, polítics, socials, religiosos, etc.

Consisteixen, bàsicament, en accions properes que, a diferència de la publicitat o l'acció des dels mitjans de comunicació, tenen una resposta immediata del públic, que la impliquen i la converteixen en protagonista essencial.

Les accions de relacions públiques poden ser variadíssimes i depenen en bona part de la capacitat creativa de l'equip de comunicació de l'organització. Van des de les presentacions de productes al punt de venda, les inauguracions, les presentacions de nous productes en les jornades de portes obertes, fins a les reunions amb col·lectius afectats per conflictes amb l'organització o els contactes amb líders d'opinió. En el cas de grans companyies, les accions de relacions públiques han guanyat complexitat i s'han centrat en la creació de productes i d'entitats paral·leles que ofereixen serveis d'interès públic, social o cultural vinculant-hi la marca de l'empresa mare per tal de **fidelitzar** els clients de manera que tinguin una relació tan propera a l'organització com sigui possible.

2) Un altre tipus d'acció adreçada a la millora de les relacions amb la societat és el **patrocini**. Entenem per *patrocini* el fet que una organització doni suport econòmic o en espècies a la realització d'una acció (cultural, esportiva, social, mediambiental, humanitària, etc.) promoguda per una altra organització, a fi d'identificar la seva marca amb els valors que representa l'acció patrocinada i beneficiar-se'n, atès que dóna un alt grau de credibilitat i posiciona molt ràpidament l'empresa davant els clients potencials.

El que diferencia en gran manera el patrocini d'altres accions comunicatives és el fet que la iniciativa de l'acció sempre correspon a una altra entitat que té associats uns valors socials i culturals determinats o que està fortament vinculada a un grup de persones determinades.

#### Accions d'RRPP de fidelització

Alguns exemples d'accions de relacions públiques de fidelització per mitjà de creació d'entitats paral·leles d'interès social són els següents:

- El Museu de la Ciència de la Caixa
- El lloc web de cuina de Gallina Blanca

El patrocini permet accions d'escala diferent: des del suport a una escuderia de fórmula 1 fins al finançament d'un campionat de dominó en un poblet. Segons els objectius que persegueixi l'empresa patrocinadora, es distingeixen tres tipus de patrocini: de **notorietat, d'imatge i de credibilitat**.

El **patrocini de notorietat** és aquell que no pretén difondre cap missatge i que busca, sobretot, una presència molt massiva i clarament visible. Exigeix que ja hi hagi un coneixement previ de la marca i dels productes i les activitats que hi ha al darrere, atès que és una tècnica de comunicació que només ens permetrà de mostrar la presència massiva de la nostra marca, però sense la possibilitat d'explicar quin és el nostre producte ni de destacar-ne els beneficis. Evidentment, aquest tipus de patrocini exigeix actes amb una gran repercussió als mitjans de comunicació, com per exemple la Lliga de Campions o el Ral·li París-Dakar.

El **patrocini d'imatge** actua d'una manera més subtil i busca que la vinculació amb l'element patrocinat li aportï unes associacions que beneficiïn la imatge de la seva organització. És més selectiu que l'anterior amb la tria dels esdeveniments i, a més de fixar-se en els actes esportius o culturals, també ho fa en accions mediambientals o humanitàries que puguin beneficiar la seva imatge o netejar-la de connotacions negatives per la seva activitat o per alguna acció feta en el passat. És molt eficaç per a guanyar simpaties en un territori concret, tant en cas que es tracti del territori on té la seu l'empresa com quan vol guanyar un mercat territorial nou. Cal no oblidar que, a més, el patrocini d'esdeveniments culturals o esportius pot anar vinculat a altres accions de comunicació, atès que tot sovint, i com a contraprestació, el patrocinador comptarà amb entrades per a accedir als espectacles que pot utilitzar en les seves campanyes de relacions públiques amb clients o en accions de motivació del personal i, per tant, de millora de la comunicació interna.

Finalment, hi ha el **patrocini de credibilitat**. En aquest cas cal que hi hagi una forta relació entre l'empresa patrocinadora i el producte o l'esdeveniment patrocinat, atès que l'esdeveniment patrocinat aporta credibilitat al producte i a la seva qualitat.

Un exemple clar que mostra la diferència d'interessos en el patrocini és, per exemple, el cas de la fórmula 1. A Ferrari, fabricant de cotxes, patrocinar una escuderia li aporta credibilitat, mentre que a Benetton, del sector de la moda, li aporta sobretot notorietat i, en segon lloc, imatge, atès que el relaciona amb una activitat que té unes certes connotacions socials d'estatus alt.

D'entre els motius pels quals les empreses decideixen fer accions de patrocini (segons l'enquesta elaborada per l'Agència de Patrocini i Mecenatge de la Generalitat i Winterthur), destaquen els següents, per aquest ordre:

- Responsabilitat social.
- Beneficis d'imatge.
- Identificació amb el territori o localitat.
- Publicitat implícita.
- Interès específic de la proposta.
- Coincidència del públic amb el de l'empresa.
- Vinculació al sector públic.

#### Exemples de patrocini

Alguns exemples clars i interessants de patrocini empresarial són els següents:

- **Patrocini de notorietat:** Movistar patrocina l'equip de ral·lis de Carlos Sainz.
- **Patrocini d'imatge:** Aigua de Ribes col·labora amb Unicef.
- **Patrocini de credibilitat:** Dodot patrocina una beca sobre pediatria.

### 1.3.2. Les relacions amb els mitjans de comunicació

Una de les maneres més freqüents que tenen les organitzacions d'arribar al seu públic i a la societat en general són els mitjans de comunicació. Els mitjans de comunicació (premsa, ràdio, televisió, Internet, etc.), a més de servir com a vehicle per a fer arribar la publicitat als clients –aspecte que analitzarem més endavant–, són una de les principals fonts d'informació de les persones i tenen un alt grau de credibilitat entre els clients, que hi confien. Per això són una via excepcional per a arribar als nostres públics i fer-los arribar els nostres missatges. El grau de credibilitat i els efectes sobre la percepció de la nostra organització que tindran seran molt superiors als que podríem obtenir per mitjà de sistemes publicitaris que tothom sap que són pagats per un ens interessat.

Aquest és el motiu pel qual moltes institucions han desenvolupat, abans que gabinets de comunicació integral, gabinets de premsa per gestionar la relació de l'entitat amb els mitjans. Les organitzacions aspiren a convertir-se en fonts legitimades davant els mitjans, de manera que les seves informacions hi trobin ressò i que els seus punts de vista, en cas de conflicte, siguin tinguts en compte.

En aquest sentit, és bàsic tenir en compte tres aspectes:

- Tenir una **bona xarxa de contactes** amb els mitjans. És a dir, conèixer els mitjans en si (els seus interessos, la seva línia editorial, les seves necessitats informatives, etc.) i els professionals dels mitjans amb l'objectiu d'establir-hi una relació professional propera, basada en la confiança i la col·laboració. Aquest fet ens ha de permetre de personalitzar les trameses d'informació i tenir una via directa per a obtenir un *feedback* de com les nostres han estat rebudes. A més, en cas de crisi, ens pot avisar de la propera aparició d'una notícia negativa sobre la nostra empresa o donar-nos l'oportunitat de replicar-hi o exigir el dret de rectificació.
- Ajustar-se a les **rutines informatives dels mitjans**. És a dir, saber les hores i els dies en què una informació pot ser més ben rebuda per diversos motius (temps per a elaborar-la a la redacció, períodes de notícies més fluixos,

coincidència amb temes que són moda o actualitat en un moment donat, etc.).

- Conèixer els **gèneres informatius i els materials** més adequats per a tractar la notícia i facilitar-los en els formats que siguin més fàcilment explotables pel periodista. En aquest sentit, facilitar informació gràfica (tant fotografies com infografies o il·lustracions que facin més atractiva la informació i ajudin a la comprensió del que es vol difondre). Actualment, l'ús de la web corporativa pot ser un element de suport molt important en la tasca de facilitació d'aquesta documentació, atès que ens permet de penjar-hi talls de veu, imatges, textos i altres materials que poden aprofitar en la redacció dels mitjans.

Els gèneres informatius bàsics utilitzats en la relació de les organitzacions amb els mitjans són els següents:

- La **roda o conferència de premsa**. Consisteix a convocar els mitjans a un acte en què se'ls dóna una informació –per mitjà d'una presentació oral d'un portaveu– i un material de suport, i es permet un torn obert de paraules al final. Cal reservar-la per a notícies o esdeveniments que tinguin moltes possibilitats de tenir ressò mediàtic, atès que si no és així ens podem trobar davant el fracàs que representa la sala buida. Cal analitzar també l'agenda dels mitjans per a tenir la certesa que no coincideix amb un altre acte que ens la pugui trepitjar. Quant al format, pot anar des de les més tradicionals en una sala d'actes de la seu de la institució fins a posades en escena més espectaculars, que faciliten la generació d'imatges de l'acte atractives sobretot a les televisions i als mitjans gràfics.
- El **dossier de premsa**. Pot ser un document molt més llarg, que reflecteix d'una manera molt clara la imatge i la cultura de l'entitat que el prepara. Habitualment s'utilitza com a complement de les rodes de premsa o com a material de difusió de l'activitat de l'empresa. El seu format i la seva estructura són molt més oberts i poden incloure materials de suport com vídeos, CD, material gràfic en diferents suports, etc.
- La **nota o comunicat de premsa**. És un document escrit, amb possibilitats d'anar acompanyat de documentació gràfica de suport, amb una estructura, de piràmide invertida, similar a la de la notícia. Aquesta estructura es basa en la redacció d'un titular amb l'objectiu bàsic que es vol comunicar i uns quants paràgrafs concisos que mostren en primer lloc la informació més rellevant d'una manera sintètica i clara i després la van desenvolupant. Al contrari del que passa amb l'estructura clàssica basada en un plantejament, un nus i un desenllaç, que normalment és el fet noticable que nosaltres destacarem primer. Acostumen a ser molt eficients quan s'adrecen d'una manera adequada als mitjans i faciliten la tasca de la redacció.

### 1.3.3. La publicitat

La publicitat és la tècnica de comunicació que més basa la seva acció en la persuasió del públic objectiu sobre una idea, un producte o un servei. El seu objectiu bàsic és transmetre una informació, que pot ser racional però que sovint és sobretot emocional, que generi un desig d'ús o de compra. Això fa que sigui, de totes les tècniques de comunicació, la que té un component més alt de creativitat i la que està pròxima a l'art. Tanmateix, cal tenir en compte que és molt difícil que un anunci prosperi, per molt enginyós i original que sigui, sense un plantejament de planificació rigorós que tingui en compte els objectius que es volen assolir i una planificació intel·ligent dels mitjans.

Un dels perills de la publicitat és que sovint els anuncis deixen de banda els objectius generals i els interessos a llarg termini de l'organització per convertir-se en purs divertiments. En aquest sentit, Bassat (1992) estableix deu principis generals que ha de complir qualsevol bon producte publicitari:

- 1) La bona publicitat ven el producte avui i construeix marca per a demà.
- 2) Capta l'atenció de l'espectador immediatament.
- 3) Conté una forta idea de venda i promet un benefici interessant i assolible per al consumidor.
- 4) Ha de tenir una idea clara, simple i que s'entengui a la primera.
- 5) Ha de destacar de la resta de la competència, de la resta de publicitat i de l'entorn.
- 6) Ha de ser memorable. Fàcil de recordar.
- 7) Ha de ser rellevant per als possibles consumidors del producte.
- 8) La marca ha d'estar integrada en la idea central.
- 9) Els anuncis no han d'estar aïllats, sinó que han de formar part d'una campanya i d'un pla capaç de perdurar i de crear actiu comunicatiu.
- 10) El missatge s'ha d'adequar a les característiques dels mitjans, aprofitar-ne els avantatges i acceptar-ne les limitacions.

Llevat del cas de petites campanyes que poden ser concebudes i desenvolupades pels equips interns de comunicació d'una organització i comprades directament als mitjans on es decideixi fer les insercions (per exemple, una petita campanya per a difondre unes jornades municipals amb la publicació d'un anunci en la premsa local), normalment caldrà contactar

#### Bibliografia

Aquí no aprofundirem en el procés creatiu. En aquest sentit, recomanem la lectura següent:

L. Bassat (1992). *El libro rojo de la publicidad*. Barcelona: Folio.

amb agències de publicitat per a elaborar la creativitat i produir l'anunci, i amb centrals de compres per a fer d'una manera centralitzada la compra d'espais als mitjans i el seguiment de les emissions o les publicacions.

L'equip de comunicació d'una organització que hagi decidit tirar endavant una campanya haurà d'elaborar un **brífling**.

El brífling és el document que forneix les dades bàsiques sobre el producte a l'equip creatiu de l'agència perquè pugui desenvolupar la campanya.

Per a ser efectiu, un brífling haurà de contenir, com a mínim, informació sobre els aspectes següents:

- Descripció del producte o servei que es vol promoure.
- Necessitats del ciutadà que cobreix.
- Descripció de la situació del mercat i de la competència.
- Objectius comunicatius que ens fixem.
- Públic objectiu al qual ens adrecem.
- Què volem comunicar i per què.
- Quin to volem que tingui la nostra publicitat.
- Mitjans que volem utilitzar (ràdio, televisió, premsa, tanques, etc.).
- Calendari.
- Pressupost.

Normalment l'agència ha de contestar amb un contrabrífling que matisarà els aspectes d'orientació de la campanya que considera mal orientats, i a partir d'aquí s'acordarà un brífling definitiu entre client i agència que permetrà de donar pas a la creativitat i producció dels anuncis. En aquest sentit, el paper de l'agència com a assessor de comunicació extern és clau per a veure les reaccions de persones no directament vinculades a l'organització i els seus productes.

En les campanyes important s'utilitzen normalment estudis per a determinar comportaments, interessos o percepcions dels diferents públics objectius als quals ens adresem. Les enquestes, les entrevistes o les reunions de grup o *focus group* (grups de persones que opinen sobre un tema o uns productes) són algunes de les tècniques d'investigació més habituals. Normalment aquestes tasques són encarregades per les agències a instituts d'investigació demoscòpica i es converteixen en un element bàsic a l'hora de triar quina és la direcció òptima d'una campanya.

#### 1.3.4. La identitat visual

Entre els elements que més ajuden a configurar la imatge d'una entitat i d'una marca o producte hi ha la identitat visual. Està formada per logotips, colors corporatius, tipografies, materials de suport, senyalització, uniformes, vehicles o la disposició de la informació, de manera que sigui fàcil reconèixer que un producte o un document determinat procedeix d'una determinada empresa.

La importància de la identitat visual és clau per a institucions i empreses. Una prova d'això és el fet que moltes marques copien la imatge visual de les marques líders del seu sector per confondre els clients i aprofitar-se de l'esforç de consolidació i del prestigi guanyat per la marca en el mercat.

Per a fixar d'una manera clara els criteris d'ús d'una identitat visual concreta, sobretot en el cas de grans empreses i institucions, en què hi ha una gran quantitat d'agents que elaboren productes que l'han d'aplicar, els dissenyadors preparen manuals que recullen aquests elements i les seves normes d'aplicació, a fi que tots els elements visuals quedin integrats des del punt de vista gràfic.

La imatge gràfica d'una empresa és clau a l'hora d'evocar alguns elements simbòlics que en configuren la personalitat (modernitat/classicisme, estabilitat/dinamisme, innovació/tradició, etc.).

Les funcions de la identitat visual (Villafañe, 1998) són les següents:

- **identificació** d'una manera clara i concisa dels productes, l'entorn i l'equip humà d'una companyia;
- **diferenciació** respecte de la competència;
- **memòria** per part del client;
- **associació** de la imatge percebuda amb la marca o l'entitat.

#### Activitat

Visiteu el web següent: *Pla d'identificació visual de la Generalitat de Catalunya*. Comenteu aquest anunci de Coca-Cola, que juga amb la seva imatge visual consolidada.

#### La màxima informació

És important que en el moment d'iniciar una campanya tingueu la màxima informació sobre els mitjans on voleu incloure la publicitat de la vostra organització. En aquest sentit, hi ha diverses fonts que proporcionen informació fiable sobre els tiratges, les audiències, els públics i altres aspectes dels mitjans de comunicació. En trobareu més informació als webs següents:

- Associació per a la Investigació dels Mitjans de Comunicació (AIMC). Duu a terme l'estudi general de mitjans. Es pot consultar el butlletí trimestral en línia oberta.
- Oficina de Justificació de la Difusió (OJD). Obté i facilita informació útil i puntual de la difusió i distribució de les publicacions periòdiques.

## 1.4. Gabinets de comunicació

La complexitat que han anat adquirint les organitzacions modernes i la importància que ha guanyat la comunicació com a element essencial a l'hora d'afegir als productes i serveis uns valors –intangibles, però que en molts casos es converteixen en un avantatge competitiu clau–, ha fet que la funció de comunicació s'hagi anat concentrant en unitats cada cop més professionals i capacitades.

Aquestes unitats encarregades de gestionar els mitjans informatius de l'organització (webs, intranets, revistes, publicitat, etc.), vetllar per l'aplicació correcta de la seva imatge visual, establir les relacions informatives tant externes com internes, preparar continguts informatius o, en molts casos, gestionar informació i coneixement, són els gabinets de comunicació. Avui, un gabinet de comunicació va més enllà en la globalitat de la visió comunicativa que els gabinets de premsa, relacions públiques o equips de màrqueting clàssics, centrats només en aspectes parcials i concrets. La gestió de la comunicació com un aspecte clau per a la millora dels resultats de qualsevol organització ha dotat aquesta mena d'unitats d'un nou perfil més complex i interessant.

### 1.4.1. Objectius i funcions

Naturalment, l'estructura i les actuacions bàsiques de cada gabinet poden variar d'una manera substancial segons quina sigui l'organització de què formen part. Segurament un gabinet d'un ajuntament mitjà estarà més centrat en aspectes d'informació al ciutadà i de promoció de la ciutat, mentre que l'equip d'una multinacional del sector químic s'especialitzarà més en comunicació de crisi i en activitats de màrqueting social i ambiental per apaivagar crítiques sobre les repercussions de la seva activitat industrial, al contrari del que farà el d'una ONG ecologista.

Però, a més dels objectius més obvis de millorar la cohesió interna i projectar l'organització externament, hi ha quatre facetes o dimensions (García, 1998) característiques de qualsevol gabinet de comunicació en una organització:

1) Ha de **gestionar la informació (funció informativa)** i ser capaç de tractar-la d'una manera ràpida i eficient. Els professionals del gabinet han de ser capaços de triar la informació més pertinent en cada moment i trobar els millors camins per a donar-li sortida d'acord amb els interessos i els objectius de l'organització. En aquest sentit, han de ser capaços de convertir informacions de l'organització en productes informatius interessants, han de prestar el servei d'informar internament i externament sobre les dades crítiques per al personal o per als clients, i també han de ser capaços d'oferir



un conjunt tractat d'informacions que serveixin com a eina d'anàlisi i presa de decisions. A més, els gabinets han de recollir i canalitzar adequadament el *feedback* d'aquestes informacions.

2) És el **responsable de la comunicació (funció comunicativa)**, la qual cosa fa que hagi de dissenyar estratègies i polítiques comunicatives tant internes com externes i ser capaç de donar un to a la informació que la faci atractiva i fàcilment comprensible per als destinataris, per a implicar-los en els objectius de l'organització. Ha de ser capaç de personalitzar la informació com a valor afegit, bé fent-ho directament, bé essent l'òrgan de contacte amb els equips professionals externs amb què col·labori (publicistes, dissenyadors, redactors, etc.). També en l'àmbit intern, ha d'intervenir en el disseny de polítiques de formació tendents a millorar les habilitats comunicatives dels comandaments i del personal de primera línia de l'empresa (expressió oral i escrita, lideratge, presentacions, etc.). En l'àmbit extern, és el responsable de crear i mantenir una xarxa de contacte amb els responsables dels mitjans de comunicació que es considerin crítics per als interessos de l'organització i amb els representants de la resta de públics objectius. També ha de dominar la dinàmica i les rutines dels mitjans als quals vol arribar perquè les notícies que prepara arribin al lloc desitjat.

3) Ha de gestionar eficientment la **documentació (funció documental)**, a partir de la recollida i gestió de dades procedents tant de l'entorn extern (notícies, publicacions, anuaris, etc.) com intern, per a aprofitar totes les ocasions de projectar d'una manera positiva la imatge de l'organització. En aquest sentit, és bàsic tenir la informació sistematitzada per mitjà de bases de dades documentals, bancs d'imatge i altres recursos a l'abast. L'equip de comunicació ha d'entendre les dades tècniques de tot tipus procedents de l'empresa i el seu entorn (balanços, projectes, plans, anàlisis financeres o de mercat, etc.) i les ha de poder convertir en documents (textos, presentacions, webs, notes de premsa, etc.) amb un to divulgatiu. És en bona part l'interpret de l'organització a l'exterior.

4) Ha de gestionar l'actiu intangible que representa la **imatge (funció de mediació)**, a partir de la creació de les xarxes internes i externes de suport. Per a conèixer la valoració dels diferents públics de l'organització ha de fer auditories que permetin d'esbrinar els estats d'opinió dels públics interns i externs i el disseny d'estratègies per a millorar-los. També s'ha de responsabilitzar de dotar l'organització d'un conjunt de signes d'identitat, d'una imatge de marca, i vetllar per la seva aplicació i la seva coherència.

Totes aquestes dimensions doten els gabinets de comunicació d'una posició central en les organitzacions que les aboca a una constant relació horitzontal amb la resta d'unitats. En aquest sentit, els responsables dels gabinets han de ser capaços de crear-se una xarxa de persones molt completa, tant de dins de l'organització com de fora, que els facilitin regularment informació i que els serveixin com a canals de sortida d'aquesta informació cap als

destinatari. També, per la seva actuació en representació de l'organització, han de disposar de tot el suport de la cúpula directiva i mantenir-hi una relació de proximitat. En bona part, l'èxit d'un gabinet de comunicació es fonamentarà en la capacitat d'establir aquesta xarxa de relació global entre tots els àmbits i de ser un element de contacte entre els directius, els equips operatius interns i els agents externs vinculats a l'organització.

#### **1.4.2. El paper dels gabinets de comunicació en el mercat de la informació**

Una de les estratègies més habituals dels gabinets de comunicació i de les empreses i entitats públiques en general és la **creació d'esdeveniments (pseudoesdeveniments)** per a obtenir la màxima presència, controlada i positiva, en els mitjans, atès que aquesta presència té una credibilitat molt alta davant els ciutadans, clients d'un determinat mitjà de comunicació. Aquesta credibilitat alta fa que la seva eficiència a l'hora de crear imatge (relació cost-benefici) sigui molt superior a l'aconseguida per la publicitat, que tothom sap que és parcial i pagada.

#### **Proposta de debat sobre informació i manipulació**

Un dels aspectes més nous i alhora més controvertits dels gabinets de comunicació és el seu paper com a òrgans actius en l'emissió d'informacions. És clar que una de les funcions més valorades per la direcció de les organitzacions és la relativa a tenir una presència als mitjans superior i més positiva –sovint– que la que rebrien sense una política de comunicació activa. Una política activa que recorre tot sovint a la creació d'esdeveniments de caràcter mediàtic que són oferts als mitjans d'una manera atractiva per a ser publicats, però que, lògicament, són informacions interessades, atès que les produeix una font que busca un ressò positiu, la creació d'una imatge positiva, i que coneix les tècniques i els recursos per fer arribar al seu públic objectiu missatges que repercuten en la millora de la seva imatge.

Aquesta actuació, perfectament legítima mentre es mantingui en els marges de l'ètica que afecten qualsevol professió, no deixa de representar una novetat en el mercat de la informació i s'han alçat algunes veus advertint dels seus perills.

#### **Bibliografia**

Llegiu:

**I. Ramonet** (1998). *La tirania de la comunicació*. Madrid: Temas de Debate, que trobareu als documents de lectura associats a l'assignatura.

Les principals característiques d'aquests esdeveniments creats, que poden ser rodes de premsa, presentacions de productes o serveis, inauguracions, presentació de resultats econòmics, jornades, etc. són les següents:

- Són construïts pels equips de comunicació a partir d'un fet més o menys rellevant, però sempre positiu per a l'organització.
- Acostumen a tenir un perfil mediàtic molt bo. Permeten bons titulars, van acompanyats d'informació gràfica atractiva, mostren beneficis clars per al públic objectiu, etc.

- Són simples i fàcilment intel·ligibles.
- Poden anar acompanyats d'una escenificació més o menys espectacular que permeti d'oferir imatges atractives dels líders o dels serveis i productes oferts.
- Tenen una repercussió d'acord amb el pes de la institució i de la capacitat de convocatòria guanyada a partir de les relacions prèvies amb els mitjans.
- Ben portades, tenen uns efectes molt positius en la imatge de l'organització.
- Normalment tenen un cost d'organització elevat, però amb la creativitat i l'originalitat dels equips de comunicació també es poden obtenir uns resultats molt satisfactoris amb una inversió baixa.

## 2. Comunicació i gestió

Com hem comentat en l'apartat anterior, la comunicació en les organitzacions és una xarxa complexa de missatges que s'intercanvien els diferents representants de l'entitat entre si i amb l'exterior. Aquesta gran quantitat de missatges, que acaben essent un element fonamental en la creació de la imatge de l'entitat i, per tant, n'afecten el principal dels actius intangibles, es poden produir d'una manera anàrquica, sense que hi hagi cap intervenció planificada de la direcció per a aconseguir millores. Tanmateix, en les entitats modernes mínimament professionalitzades responen a dues situacions bàsiques (Balsells, 1998).

Aquestes dues situacions es basen en l'ús del conjunt de tècniques i eines per a facilitar el flux de la informació i els missatges i influir en les opinions, les actituds i els comportaments de les persones, tant si formen part de l'entitat com si són receptors o receptors potencials dels seus productes i serveis, amb la finalitat de millorar els resultats econòmics i socials de l'entitat. La primera d'aquestes situacions és la que coneixem com a **comunicació reactiva**. Es tracta de la **comunicació generada com a resposta a necessitats o esdeveniments puntuals de l'organització** (donar respostes davant una crisi, llançament d'un nou producte, millora de resultats en un segment o mercat concret, etc.). Aquesta visió tendeix a fer un ús poc racional dels mitjans i a invertir en comunicacions que, si bé poden ser útils per a uns propòsits puntuals, no ajuden a crear marca, a millorar la imatge global de l'empresa.

La comunicació reactiva ha de lluitar normalment contra rumors i informacions de tipus informal que han creat una predisposició molt forta dels destinataris contra l'organització, que tindrà poca credibilitat d'entrada (atès que no l'ha treballada). Normalment les empreses que han superat crisis de credibilitat importants després d'un accident o d'una informació negativa són les que havien treballat a fons la seva imatge.

Les limitacions més importants de la comunicació reactiva són les següents (Balsells, 1998):

- 1) Es concentra en el que ja ha succeït.
- 2) Deixa que els destinataris especulin i dedueixin causes i motius.
- 3) Reacciona sobrecarregant els destinataris amb informació confusa, barreja de rumors i opinions.

- 4) Dóna una imatge d'organització caòtica i mal organitzada.
- 5) L'organització perd les regnes de la direcció de la seva pròpia imatge.

La segona de les situacions és la que coneixem com a **comunicació proactiva**.

La comunicació proactiva es basa en la planificació de la comunicació, dins la planificació estratègica global de l'organització, per a crear-ne una imatge positiva que predisposi personal i ciutadans favorablement i per a preveure possibles esdeveniments negatius i tractar-los d'una manera ràpida i eficient amb l'objectiu de minimitzar-ne l'efecte sobre la imatge.

Les organitzacions que practiquen una comunicació proactiva no consideren que la comunicació sigui només un element d'ornamentació (catàlegs bonics i logotip modern), sinó que la consideren un element bàsic del seu sistema de gestió global, que ajuda a treure més bon rendiment de les persones, a adequar millor els serveis i productes a la demanda, i a solucionar un seguit de situacions complexes. En definitiva, una eina no per a maquillar, sinó per a crear valor a partir de la motivació de les persones, la gestió de coneixement i l'orientació al client.

### **Les deu contribucions de la comunicació a la gestió (Marcet, 2002)**

La comunicació és una eina per a gestionar la complexitat, però no pot ser gestionada des de la dispersió. Cal que es gestioni d'una manera integral, des del vèrtex estratègic de l'empresa, pels motius següents:

- 1) La comunicació dóna visibilitat als projectes de canvi i de futur de l'organització i es converteix en motor d'aquest canvi.
- 2) Permet de vincular la funció individual amb el projecte col·lectiu (gestiona expectatives).
- 3) Crea un discurs comú de l'organització amb un estil que la projecta internament i externament.
- 4) Contribueix a l'eficàcia i l'eficiència, en donar cohesió a les decisions, crear sinergies d'informació i coneixement i optimitzar recursos.
- 5) És una eina bàsica en els processos de modernització i canvi, per a sensibilitzar i convèncer.
- 6) Harmonitza les diferents sensibilitats i velocitats en els processos de canvi i les fa compatibles.
- 7) És essencial per a la gestió de l'entorn polític intern i extern, atès que posiciona l'organització i en legitima les actuacions.
- 8) Ens permet de detectar necessitats socials i avançar-nos i oferir solucions anticipant-nos a la competència.
- 9) Afavoreix la captació i fidelització institucional i la relació amb els clients.
- 10) Fa transparents els objectius globals i els compromisos de l'organització amb la societat.

## **2.1. El pla de comunicació corporativa**

Per a dur a terme la política de comunicació en les organitzacions, tant quan vulguem fer un pla global per gestionar-ne la imatge com quan es vulgui actuar d'una manera més sectorial per promoure un nou servei, un producte o millorar el clima d'un col·lectiu de treballadors, cal aplicar una metodologia pròpia de la planificació estratègica. Aquesta metodologia ens ha de permetre l'establiment d'una diagnosi clara de la problemàtica, la fixació del públic al qual ens dirigim, l'establiment d'uns objectius en consonància amb els generals de l'empresa, la decisió de les accions més eficients i l'establiment de mesures de control que ens permetin de conèixer els resultats de la nostra actuació.

Evidentment, com més creatives, més ajustades i més innovadores siguin les accions que emprenguem, millors poden ser els resultats. Però cal defugir de la idea tòpica que en comunicació l'únic important és ser creatiu. L'aplicació d'una metodologia estricta a partir d'una anàlisi correcta de la situació és un factor clau per a assolir l'èxit que busquem.

Dividirem el pla en quatre fases bàsiques, aplicables tant si es tracta d'un pla global com parcial:

- 1) Diagnosi
- 2) Estratègia i objectius
- 3) Accions
- 4) Control de resultats

### 2.1.1. Diagnosi

La diagnosi és una fase imprescindible en la planificació, tot i que sovint els responsables de dur a terme alguna acció, sobretot quan coneixen l'organització, solen considerar que amb el coneixement intuïtiu o la informació que han anat acumulant n'hi ha prou. Cal tenir en compte que bona part de la culpa del fracàs d'accions de comunicació la té una diagnosi poc acurada. La diagnosi ens donarà els paràmetres bàsics per a la nostra actuació i els criteris que serviran de fonament de les decisions que es prenguin durant el procés.

En la fase de diagnosi haurem d'aprofundir sobre aspectes com els següents:

**a) Anàlisi interna:** mitjançant enquestes, entrevistes o qualsevol dels canals de recollida d'informació que comentàvem en el capítol de comunicació interna. Ens han de permetre de detectar problemes sobre fluxos d'informació, implantació de cultura empresarial, problemes d'assignació de recursos humans segons els volums de feina, formació, etc. També haurem de conèixer els plans vigents o anteriors que tinguin incidència sobre la comunicació interna i haurem d'inventariar els mitjans de comunicació interna per mitjà d'una fitxa en què s'estableixi el canal, l'objectiu, el públic intern al qual s'adreça, i valorar-ne l'eficiència i l'eficàcia.

**b) Anàlisi externa:** en primer lloc, pretén conèixer d'una manera clara i objectiva el grau de coneixement i, en segon lloc, la valoració que els clients i els clients potencials tenen de la nostra organització (marca) i del que oferim a la societat (que pot ser des de productes de consum i serveis fins a intangibles com idees o líders, com passa en el camp de la comunicació política). Entre les eines de diagnòstic més utilitzades hi ha les enquestes que donen informació quantitativa (telefòniques, al final de la prestació del servei, etc.), les reunions de grup, que donen una informació més qualitativa (es basen en la creació de petits grups de persones que opinen lliurement sobre diverses opcions de productes, sense saber qui ha encarregat el treball), o l'anàlisi d'informació diversa (dossiers de premsa, *benchmarking*, etc.). Ens permetrà de conèixer aspectes com si la nostra publicitat arriba al públic objectiu o no, si els nostres canals de distribució són els adequats, si els productes s'ajusten a les necessitats

dels clients o si tenim prou dotats els equips de persones que treballen en la primera línia de serveis. Com en el cas anterior, analitzarem si serveixen per a complir els objectius estratègics de l'empresa i en farem un inventari crític.

c) **Públic objectiu:** una bona determinació dels públics a qui ens adrecem ens permetrà d'ajustar al màxim les estratègies per arribar-hi i convèncer, de manera que les nostres accions comunicatives siguin realment eficients.

Entenem com a públic objectiu el grup homogeni de persones destinatàries d'alguns dels objectius de la nostra entitat (comunicar, vendre, comprar, fidelitzar, evitar, influir, convèncer, etc.) (Marcet, 1998).

En aquesta fase de planificació haurem de segmentar els públics de la nostra organització i prioritzar a qui ens volem adreçar per a planificar les nostres actuacions. La **segmentació** bàsica ha de tenir en compte aspectes com els següents:

- **Públics interns:** es tracta dels diferents segments del personal de l'organització (directius, personal de primera línia, comercials, producció, etc.). Cal tenir en compte que el nivell jeràrquic no és l'única variable que cal considerar, sinó que hi ha altres elements com la franja d'edat, el nivell de formació, la distribució territorial o el sexe que també poden ser pertinents.
- **Públics externs:** clients, clients potencials, però també opinió pública en general i prescriptors, que són els que poden influir d'una manera positiva o negativa en la percepció del client; per exemple, un botiguer que desaconsella un producte.
- **Públics institucionals:** es basa en la capacitat de relació de la nostra organització amb altres (empreses clients i proveïdores, administracions públiques, competència, etc.). És evident que aquesta opinió es basa en la de les persones que formen aquestes organitzacions, però també és cert que es crea per mitjà d'uns altres canals.

Un cop fixats quins són els nostres segments de públic, n'haurem d'establir el **perfil comunicatiu** (Rubio i Puig, 1999). És a dir, com veuen i valoren la nostra organització, quins són els seus hàbits d'informació, quins interessos tenen, etc.



Tots aquests elements ens ajudaran a establir quins públics són l'objectiu de la nostra comunicació, de manera que podrem definir molt ajustadament productes comunicatius que els interessin i que els arribin d'una manera precisa.

**d) Síntesi:** finalment, caldrà sintetitzar tota aquesta informació en un document clar i senzill en què estiguin ben identificats els punts forts i els punts febles de la nostra organització, les oportunitats i les amenaces que s'albiren i els segments de públic a qui ens volem adreçar. Aquesta informació de síntesi és la que ens permetrà d'establir els objectius que volem assolir i l'estratègia que caldrà seguir.

### 2.1.2. Estratègia i objectius

Arribats en aquest punt, hem d'estar en condicions de donar resposta amb força concreció a preguntes com les següents: què volem millorar? Qui ha de percebre aquestes millores? Quina reacció esperem de la percepció d'aquestes millores? En general, amb les accions de comunicació buscarem que el públic entri en un procés racional (Rubio, 2002) en què:

**Conegui → Senti → Actui**

Per a aconseguir-ho, hauréu de treballar en tres aspectes:

**a)** Establint la **missió** del nostre pla de comunicació. La missió n'és l'objectiu bàsic, el motiu que dóna sentit a la realització d'un pla. Ha de ser genèrica i donar sentit al conjunt d'objectius que es descriuran.

Per exemple, una empresa de serveis a les administracions públiques.

Coordinar les actuacions perquè la nostra empresa guanyi prestigi i quota de mercat a Catalunya.

**b)** Fixant els **objectius** que volem assolir. Aquests objectius es basaran en els escenaris de millora on volem arribar i, en bona part, el seu èxit se centrarà en la capacitat de concretar el segment o segments de públic a qui ens volem adreçar. En definitiva, què volem que conegui el públic, què volem que senti i, a partir d'aquí, com volem que actui. Amb els objectius pretenem reduir la distància entre la identitat i la imatge de l'organització. Per això, hauran d'estar molt vinculats als objectius que marqui el pla estratègic general de l'entitat.

Per exemple, fer que els ajuntaments petits coneguin i valorin els nostres serveis.

**c)** Marcant les **línies estratègiques** que seran les actituds bàsiques que ens ajudaran a assolir els objectius que ens hem marcat i a posicionar-nos com a organització amb una personalitat concreta. Poden anar en la línia d'enfortir la

#### Bibliografia

J. Villafañe (1998). *Imagen positiva* (cap. 3, "La auditoría de imagen"). Madrid: Pirámide.

implicació dels treballadors, guanyar nous mercats, fidelitzar bosses de clients, tenir un perfil d'institució moderna i tecnològicament avançada, etc. Les estratègies ens ajuden a combatre les amenaces i a aprofitar les oportunitats.

Per exemple, estar oberts a línies de col·laboració amb les administracions públiques per a anar guanyant presència en el sector (patrocini, jornades, etc.).

Aquests tres aspectes s'hauran de recollir d'una manera concreta en un document que formarà part del pla.

### **2.1.3. Accions**

Les accions són el mateix pla de comunicació. Les fases de planificació anteriors ens hauran facilitat uns objectius específics que voldrem assolir en uns públics objectius concrets, i les accions són la manera física d'assolir-los, atès que la seva funció és concretar aquests objectius en un conjunt d'iniciatives. Cal planificar-les d'una manera molt rigorosa, atès que mentre que les parts anteriors del pla podien ser fruit d'un esforç puntual, les iniciatives requereixen una aportació de recursos humans i econòmics constant i considerable. Això fa que calgui ser especialment estrictes amb les previsions de temps i recursos, l'assignació de responsabilitats i l'establiment d'indicadors que permetin de valorar el seu rendiment i, si convé, establir les correccions pertinents.

Les accions han de ser presentades dins el pla seguint un format de fitxa que reculli els conceptes següents:

- a) Nom de l'acció: creació d'un fòrum a la intranet per a aportacions dels treballadors, jornada de portes obertes, etc.
- b) Descripció breu de l'acció.
- c) Objectiu que pretén assolir, lligat als objectius del pla descrits anteriorment.
- d) Públic objectiu a qui s'adreça, amb concreció del segment, que pot ser extern o intern.
- e) Mitjans amb què es durà a terme la realització de l'acció. Per exemple, si es tracta d'un butlletí, si s'encarregarà a fora o es farà amb mitjans propis.
- f) Calendari de l'acció.
- g) Costos previstos i assignacions pressupostàries.
- h) Recursos humans implicats, tant de direcció com de producció concreta. És essencial establir una persona responsable de cada acció.

i) Barreres i perills possibles.

j) Cost d'oportunitat, que valora el que es perdria si es deixés de fer.

k) Indicadors de control de gestió (que indiquen si es duu a terme l'acció en les condicions previstes) i d'impacte (que indiquen si s'assoleixen els resultats previstos en els objectius).

#### **2.1.4. Control de resultats**

És bàsic que un procés de planificació estratègica rigorós prevegi l'establiment d'un sistema de control de resultats que permeti, durant el procés, de tenir un flux de dades constant per valorar-ne l'evolució i prendre decisions en el sentit d'introduir modificacions i, un cop acabat, per valorar la relació entre el cost generat i el benefici obtingut per l'organització. Per a assolir això és imprescindible tenir les dades de partida que havíem recollit en la fase de diagnosi i que ens permetran de conèixer els progressos.

A grans trets, hem de desenvolupar tres tipus d'indicadors de control bàsics:

a) Indicador de control de gestió: és el que ens mostra si una acció determinada o un conjunt d'accions s'han dut a terme dins els paràmetres de qualitat, temps i cost previstos al pla.

Per exemple, en cas que es preveïés crear un telèfon d'atenció al client, si s'ha fet o no i, en cas que sí, si hi ha hagut desviacions.

b) Indicadors quantitius: són els que marquen l'ús que ha assolit el producte comunicatiu dissenyat.

Per exemple, quantes trucades es reben i si la tendència és d'augmentar o no.

c) Indicadors qualitius: són els més importants perquè realment ens mostren si el públic objectiu, un cop hi hem arribat, ha sentit i actuat de la manera que nosaltres volíem.

Per exemple, enquesta entre els usuaris per a saber com valoren el nou telèfon d'atenció al client.

Al final del procés aquesta bateria d'indicadors ens hauria de permetre d'establir una valoració global sobre l'èxit d'aplicació del pla de comunicació en termes de reducció del marge entre la identitat corporativa i la imatge que en tenen els ciutadans, que, a la pràctica, s'acaba transformant en una millora del compte de resultats econòmics o socials de l'organització.

### 3. Comunicació en situacions especial

Malgrat una bona planificació tant de l'acció general de **qualsevol organització** com de la seva comunicació, les organitzacions estan sotmeses a **crisis inesperades**.

#### 3.1. Comunicació de crisi

Les crisis inesperades de les organitzacions poden fer mal a la seva imatge fins al punt que perdin una part important del prestigi, la credibilitat i, en conseqüència, tenir un efecte que pot arribar a ser definitiu en la seva supervivència.

Justament per la transcendència que pot arribar a tenir la crisi d'un producte, d'un líder, d'una actuació concreta de l'organització en la totalitat d'aquesta i, fins i tot, en el seu sector d'activitat, la comunicació en els moments de crisi ha de ser objecte d'una rigorosa planificació.

##### 3.1.1. Tipologia de les crisis

El món de les empreses i les institucions públiques està sotmès a una gran varietat de crisis de tipologies i repercussions variables. Tendim a vincular crisi amb grans accidents o fallides de grans organitzacions, però en molts casos aquestes crisis afecten organitzacions petites i, encara que la seva repercussió no tingui un ressò d'àmbit global, la seva tipologia i les actuacions que cal prendre per a evitar-ne les repercussions negatives són en proporció similars.

Les causes més habituals d'una crisi són les següents (Villafañe, 1998):

#### 1) Errors humans o tècnics amb conseqüències per als usuaris o consumidors.

Per exemple, el cas de Perrier, que va patir l'aparició de restes de productes nocius a les ampolles, o el de l'avió Concorde després de l'accident a París.

Aquestes crisis causen un impacte molt important de pèrdua de confiança per part dels consumidors i, en conseqüència, una important caiguda de les vendes. Comporten una gran pressió mediàtica i per part de la competència a fi de guanyar la quota de mercat perduda per l'empresa afectada.

2) **Política social o ambiental negativa**, com pot ser el cas d'explotació infantil en plantes de producció de països del Tercer Món o sistemes de producció o accidents que afecten el medi ambient.

Per exemple, el cas de Nike, que va rebre atacs per l'ocupació de menors en la fabricació dels productes, o el de la petroliera Exxon per les greus conseqüències ambientals de l'accident d'un petrolier a les costes d'Alaska.

Aquestes crisis van representar un important deteriorament de la imatge de les empreses i una forta pressió per part del món associatiu humanista i ecologista, a més de les sancions corresponents.

**3) Catàstrofes naturals**, que afecten sobretot les institucions públiques amb responsabilitats en la prevenció i en la prestació d'ajuts. En aquest tipus de crisi la comunicació no ha de tenir un caràcter defensiu, sinó que ha de recuperar el sentit més informatiu i de suport de l'autèntica comunicació institucional. Es caracteritzen per una gran pressió mediàtica per a recollir informacions, conjuminada amb una gran predisposició dels mitjans a servir com a elements de difusió. Una mala planificació dels sistemes d'informació i comunicació en casos de fenòmens naturals esdevé un element de crítica als responsables públics. Entre els exemples més habituals hi ha els aiguats, les nevades, etc.

**4) Crisis d'honorabilitat**, que són causades per l'acció corrupta o improcedent dels responsables tant d'empreses com d'institucions públiques.

En són exemples el cas d'Arthur Andersen, que col·laborava en l'ocultació de dades comptables negatives d'empreses als Estats Units i que va repercutir en la credibilitat de totes les filials que té arreu del món, i el cas GAL, amb greus repercussions en la vida política espanyola.

Com a característiques de la repercussions d'aquestes crisis hi ha la pèrdua de lideratge dels representants públics afectats i les consegüents conseqüències de tipus electora, a més de la pèrdua global de credibilitat que posa en perill la continuïtat de l'organització.

**5) Crisis financeres**, que són les que afecten la capacitat financera d'una entitat i que provoquen la fugida del capital. Es produeixen tant en empreses que cotitzen en borsa com en el sector bancari. L'efecte psicològic de por és el gran desencadenant d'aquestes crisis que acostumen a tenir un efecte de bola de neu. Entre els efectes singulars que generen hi ha la pèrdua de valor de la companyia.

**6) Crisis internes**, que són causades per remodelacions de plantilles, conflictes de tipus sindical o manca de comunicació interna. Tenen com a característica que es produeixen comunicacions encreuades de les parts litigants, normalment empresa i representants sindicals.

En són exemples els conflictes entre empreses de serveis, com els de les companyies aèries o les empreses de transport públic, i els pilots o altres col·lectius, atesa la seva repercussió pública.

Poden tenir efectes negatius a mitjà termini, amb la creació de grups enfrontats en el si de l'organització.

### 3.1.2. Actuacions de comunicació de crisi

Les crisis comunicatives es declaren a partir del moment en què hi ha una demanda urgent d'informació per part del públic o dels mitjans de comunicació que no és prou atesa. En aquest moment, les organitzacions han de buscar els mitjans per a reconduir la situació, donar una resposta ràpida, encara que ben planificada i mesurada, i recuperar la iniciativa informativa per a portar les regnes de la situació produïda. Òbviament, al marge de les actuacions de comunicació, caldrà que es prenguin les mesures tècniques adequades per a donar una sortida a la situació creada. No s'ha d'amagar la realitat, cal explicar bé què es fa per a reconduir la situació.

En el cas d'una crisi, és necessari haver tingut la visió **d'anticipar-s'hi** i preveure-la per a no haver d'improvisar. En aquest sentit és convenient el següent:

- Disposar d'actuacions tipus previstes.
- Disposar d'un sistema d'alertes.
- Disposar d'un comitè de crisi amb les tasques ben definides prèviament i una formació adequada. En el comitè hi ha d'haver representats membres de la direcció, dels equips tècnics i el portaveu.
- Disposar d'un portaveu autoritzat, amb credibilitat i ben format que permeti de centralitzar la informació a l'exterior, perquè no hi hagi contradiccions.
- Haver redactat i distribuït convenientment un document amb els passos, les instruccions i altres informacions que es considerin necessàries.
- El fet d'haver comunicat amb els públics objectius de l'organització i que aquests tinguin una imatge positiva de l'empresa és clau per a tenir credibilitat en el moment de la crisi i ser capaços de remuntar-la.

Un cop declarada la crisi, caldrà dissenyar un pla d'actuació que constarà dels elements següents (Ramírez, 1995):

- **Anàlisi de la magnitud del problema.** Caldrà establir-ne les causes d'una manera clara, les possibles repercussions, el grau de responsabilitats i els danys causats sense voler-se enganyar. A continuació caldrà avaluar quina és la visió que tant els mitjans de comunicació com els portaveus o afectats externs a la institució en donen externament.

- **Centralització de les comunicacions.** Caldrà que el comitè de crisi comenci a prendre mesures de correcció i a elaborar els primers missatges. L'única veu autoritzada serà la del portaveu o portaveus designats.
- **Establiment d'un pla d'actuació concret.** Caldrà fixar els objectius que es volen assolir i els mitjans de què es disposa. També caldrà establir els argumentaris oficials que ha de tenir el discurs de crisi i tots els suports documentals, que han de ser coherents amb els arguments bàsics.
- **Fixació del grau d'informació que es decideix donar.** La mentida pot ser la pitjor trampa per a gestionar una crisi. És cert que segons quin sigui el grau de responsabilitat i el paper de l'organització en la crisi, es pot optar per donar una informació de mínims o per ser totalment transparents, com sol passar en els casos en què l'actuació de l'organització ha estat correcta o les solucions han estat beneficioses per a tothom.
- **Anàlisi contínua.** Durant tota la crisi, el comitè ha d'actuar estudiant-ne l'evolució i adaptant l'estratègia a les noves circumstàncies que es vagin produint. No n'hi ha prou amb la primera actuació, cal un seguiment per a evitar que revifi i anticipar-se als esdeveniments.
- **Balanç i postcrisi.** Un cop acabada la crisi cal fer-ne un balanç i treure'n conclusions i ensenyaments amb vista al futur. De tota manera, moltes crisis, si es resolen positivament, s'acaben convertint en oportunitats de canvi, de modernització. Les tensions creades i l'abocament d'energies que produeixen ajuden a trobar noves visions, descobrir nous líders o cohesionar equips.

### **Activitat**

Preparació d'una roda de premsa en situació de crisi.

## **3.2. Comunicació institucional**

Entenem per comunicació institucional la que emeten organismes públics o parapúblics i que té una funció basada en l'interès públic. Es tracta de comunicació sense interès comercial i que transmet informació sobre serveis, actituds o activitats i resultats dels òrgans governamentals.

Aquesta comunicació s'ha de basar en l'objectivitat i els valors assumits generalment com a positius per la societat a la qual s'adreça, sense tractaments sectaris ni interessats.

En aquest capítol no tractarem de la comunicació institucional de caràcter estrictament oficial, com és el cas de la publicació de normes en diaris o butlletins oficials, sinó que entrarem en la comunicació utilitzada per les organitzacions públiques per a promoure les seves polítiques.

La comunicació institucional té, com a mínim, cinc trets que la diferencien de la resta:

- 1) Té vocació d'arribar a tothom (cosa que no passa, per exemple, amb un anunci de cotxes de luxe o de roba jove).
- 2) Vol canviar actituds o informar i no pas vendre.
- 3) Tot sovint porta implícita una voluntat de notorietat política, sobretot quan no es tracta de campanyes purament informatives.
- 4) Per aquest motiu, serà sotmesa també a una especial crítica per l'oposició (forma part de les seves obligacions).
- 5) Està regulada per una legislació específica que en limita l'ús i el sotmet a un control molt més estricte. En el cas de Catalunya, la Llei de publicitat institucional.

### Activitat

Llegiu el text de la Llei de publicitat institucional aprovada pel Parlament de Catalunya.

Aquests elements fan que la comunicació institucional, tot sovint amb molts menys recursos que la gran comunicació comercial, pugui assolir quotes de notorietat més altes que la de la majoria de productes publicitaris comercials i que creï molta més sensació de record.

D'entre els objectius de la comunicació institucional podríem destacar els següents:

- 6) La difusió de serveis públics, com ara equipaments esportius i culturals, telèfons d'informació al ciutadà, ajuts i subvencions, etc.
- 7) Canvi d'actituds i hàbits socials per motius sanitaris o de modernització social, com és el cas de les clàssiques campanyes contra el tabaquisme, la conducció en situacions de risc, la transmissió de malalties, la prevenció d'incendis o la correcció d'hàbits sexistes, racistes, etc.
- 8) La informació sobre les tasques fetes per organismes públics, amb l'objectiu de passar comptes davant la ciutadania.

### Citació

El famós publicista Lluís Bassat diu a *El libro rojo de la publicidad* (1992):

"Conseguir que las amas de casa consoliden la buena imagen de un producto cualquiera del supermercado es siempre motivo de orgullo y satisfacción para un publicista. Pero conseguir que bajen los índices de accidentes mortales de jóvenes en la carretera un fin de semana, lo es aún más."

L. Bassat (1992). *El libro rojo de la publicidad* (pàg. 251).  
Barcelona: Folio.



9) La creació d'una consciència o una ideologia col·lectiva i la promoció de sentiments considerats positius, com l'autoorgull o la vinculació social.

10) La informació sobre obligacions ciutadanes o sobre canvis transcendentals per a la vida de les persones, com és el cas de les campanyes fiscals, la integració europea i la implantació de l'euro.

11) La propaganda política en casos de crisi i conflictes. L'exemple paradigmàtic seria el del control dels mitjans informatius en cas de conflictes bèl·lics.

Tots aquests objectius de la comunicació institucional es poden dur a terme per mitjà de les tècniques de comunicació tractades en els apartats anteriors: comunicació amb els mitjans, publicitat, relacions públiques, webs, etc. La comunicació institucional acostuma a tenir un ressò molt important en els mitjans de comunicació, sobretot quan els continguts que es plantegen tenen un alt interès per als ciutadans.

### **Activitat**

Llegiu aquest article aparegut a *El País*, que mostra com la creativitat i l'adequació a les peculiaritats del públic objectiu són un element clau també en l'èxit de la comunicació institucional: "Un culebrón para frenar el sida". Podeu trobar aquest article als documents de lectura associats a l'assignatura.

Finalment, cal no confondre la publicitat institucional amb el màrqueting polític amb finalitats electorals, que té una clara vocació persuasiva i uns plantejaments subjectius.



## Bibliografia

- Balsells, Ll.** (1998). *Comunicació interna*. Apunts. Barcelona: IDEC.
- Bassat, Ll.** (1992). *El libro rojo de la publicidad*. Barcelona: Folio.
- García, J.** (1998). *La comunicación interna*. Barcelona: Díaz de Santos.
- Marcet, X.** (2002). *Reflexiones sobre la comunicación corporativa*. Apunts. Barcelona: LTC Project.
- Ramírez, T.** (1995). *Gabinetes de comunicación*. Barcelona: Bosch.
- Ramonet, I.** (1998). *La tiranía de la comunicación*. Madrid: Temas de Debate.
- Rubio, L.** (2002). *Conceptes bàsics de comunicació al sector públic*. Apunts. Barcelona: ESADE.
- Sahnoun, P.** (1990). *Com buscar un espònsor*. Barcelona: Pleniluni.
- Serrano, S.** (2000). *Comprendre la comunicació*. Barcelona: Proa.
- Villafañe, J.** (1998). *Imagen positiva*. Madrid: Pirámide.
- Westphalen, M.H.** (1993). *La dirección de comunicación*. Madrid: Del Prado.

