

Les relations publiques

Jordi Xifra

L'edició d'aquesta obra ha comptat amb el suport del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya i la col·laboració del Departament d'Universitats, Recerca i Societat de la Informació.

Coordinació editorial: Lluís López

Edició: Jordi Pérez Colomé

Direcció editorial: Lluís Pastor

Disseny del llibre i de la coberta: Natàlia Serrano
La UOC genera aquest llibre amb tecnologia XML/XSL.

Primera edició en llengua catalana: desembre 2006

© Jordi Xifra, del text

© Editorial UOC, d'aquesta edició

Av. Tibidabo, 47, 08035 Barcelona

www.editorialuoc.com

Impressió: Reinbook

Aquesta obra està subjecta –si no s'indica el contrari– a una llicència Creative Commons de Reconeixement-No Comercial-Sense obra derivada 3.0 Espanya. Poden copiar, distribuir i comunicar públicament, sempre que reconeguen els crèdits de l'obra (autoria, Editorial UOC) de la manera especificada pels autors i l'Editorial que la publica. No poden fer ús comercial ni obra derivada sense el permís de l'Editor i dels autors. La llicència completa es pot consultar a <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/deed.ca>

Què vull saber

Lectora, lector, aquest llibre li interessarà si vostè vol saber:

- Què són les relacions públiques.
- Què fan els que s'hi dediquen.
- Quins són els diferents tipus de campanyes de relacions públiques.
- Com s'investiga un problema o una oportunitat de relacions públiques.
- Com s'elabora un missatge persuasiu eficaç.
- Quines són les principals tècniques de les relacions públiques.
- Com s'avalua l'èxit d'un projecte de relacions públiques.

Índex de continguts

Què vull saber	3
No és màrqueting tot el que llueix	6
UNA FUNCIÓ DIRECTIVA	8
Els models	9
Els professionals	12
El projecte	14
Les àrees d'especialització	22
LA DIRECCIÓ DE PROJECTES	28
El procés de direcció	28
La investigació	42
La planificació	60
L'execució	84
L'avaluació	96
Bibliografia	102

No és màrqueting tot el llueix

Poques professions són tan desconegudes com les relacions públiques. A l'hora de preguntar a què es dediquen els seus professionals, les respostes solen ser confuses.

Sovint, les relacions públiques s'associen exclusivament amb les relacions amb la premsa, activitat que, com la punta de l'iceberg, amaga l'envergadura del treball que es du a terme sota la superfície de l'activitat mediàtica. De fet, fins i tot l'expressió "relacions públiques" és font de confusió, ja que es tracta d'una traducció ambigua de l'expressió americana *public relations*, que significa literalment "relacions amb els públics", és a dir, amb tots els públics de l'entorn d'una organització o d'una persona públicament rellevant: interns, externs, locals i internacionals.

L'espai de les relacions públiques és complex: en les organitzacions se situa en una terra de ningú entre el màrqueting, els recursos humans, la publicitat, la promoció, la gestió del canvi, la gestió de crisi, la fidelització de client. Però sobretot es considera un conjunt de tècniques de màrqueting. Res més lluny de la realitat.

En aquest ordre d'idees, quan el professional de les relacions públiques no desenvolupa la seva tasca en un departament de màrqueting, la seva unitat organitzativa assumeix diferents títols, com ara comunicació corporativa, relacions institucionals, gabinet de premsa i protocol, o, de vegades, relacions públiques.

Aquest llibre té un caràcter reivindicatiu, en el sentit de demostrar que quan parlem de relacions públiques no ho fem de l'activitat –molt digna, per cert– que desenvolupen les hostesses de congressos, dels que serveixen copes en les barres de les discoteques, dels que apareixen envoltats de famosos en la premsa del cor o dels directors comercials de les grans multinacionals.

A diferència de la publicitat, que poc sentit té fora de la política de màrqueting, les relacions públiques són una funció directiva i, per tant, estratègica de les organitzacions. Una funció que es concreta en uns projectes destinats a relacionar-se amb l'entorn a través d'estratègies de comunicació. Aquest llibre tracta de la identitat de les relacions públiques (primera part) i dels seus projectes (segona part).

UNA FUNCIO DIRECTIVA

Les relacions públiques són la disciplina que s'ocupa dels processos de comunicació entre les organitzacions (o entre persones amb projecció pública) i els públics dels quals depèn la seva activitat, per establir i mantenir relacions mútuament beneficioses entre tots dos.

D'aquest concepte es deriva el següent. Primer, que les relacions públiques són una disciplina que estudia aquells processos de comunicació entre les persones jurídiques o naturals i els seus públics. La seva estructura és, doncs, la característica de tot procés comunicatiu. Segon, que la pràctica de les relacions públiques consisteix en una funció directiva que es tradueix en un o diversos projectes estratègics de comunicació amb els públics que conformen l'entorn de les organitzacions. I tercer, que el propòsit de les relacions públiques és establir i mantenir relacions de confiança i d'interès mutu entre les organitzacions i els seus públics. Aquest llibre tracta, per tant, de la gestió d'aquestes relacions a través de processos comunicatius.

Els models

En 1975, James E. Grunig va iniciar un projecte d'investigació per explicar el comportament de les organitzacions en termes de relacions públiques. La seva intenció era aïllar dues classes de variables: unes variables que descrivissin els diferents tipus de relacions públiques en la pràctica i reduïssin així el seu exercici professional a una tipologia mínima de comportaments que poguessin ser descrits, i unes altres variables per explicar per què les organitzacions practicaven les relacions públiques de la manera que ho feien.

Amb aquests antecedents, Grunig va descobrir quatre models en la pràctica de les relacions públiques. Aquests models formals constituïen representacions dels valors, les finalitats i els comportaments utilitzats per les organitzacions quan practiquen les relacions públiques. Són el resultat de la combinació de dues dimensions: la direcció (unidireccional versus bidireccional) i l'equilibri dels efectes perseguits (asimètrics *versus* simètrics).

Els models de la pràctica de les relacions públiques són els següents: el model d'agent de premsa, el model d'informació pública (o d'informació al públic), el model asimètric bidireccional i model simètric bidireccional.

En el model d'agent de premsa, els

professionals de les relacions públiques actuen com a propagandistes i experts de la desinformació. Així, difonen informació sovint incompleta i deformada dels seus clients. Es tracta d'un model de comunicació unidireccional, de l'organització cap als públics. Aquesta dimensió propagandística s'articula a través de l'aplicació dels principis de la propaganda.

En el model d'informació pública, la finalitat de les relacions públiques és la difusió d'informació, no necessàriament amb un propòsit persuasiu. El professional actua com si fos un periodista integrat a l'organització; és a dir, aplicant els principis de la informació d'actualitat, amb la funció de transmetre al públic –intern o extern– dades sobre aquesta. En aquest model la comunicació també és unidireccional, però la diferència respecte a l'anterior és que en aquest cas la informació transmesa és molt més exhaustiva i veraç.

El model asimètric bidireccional té com a finalitat persuadir els públics. Aquells professionals que practiquen les relacions públiques asimètriques bidireccionals utilitzen els mètodes i les tècniques de les ciències socials per estudiar les actituds i els comportaments dels públics, amb l'objectiu que aquests acceptin el punt de vista de l'organització i es comportin de manera que secundin les seves decisions. La comunicació és bidireccional: flueix cap al públic i des del públic (retroalimentació).

L'asimetria es deriva del fet que els efectes de les relacions públiques estan desequilibrats a favor de l'organització. En altres paraules, l'organització no modifica el seu comportament de resultes de les relacions públiques, sinó que procura modificar les actituds i les conductes del públic.

En el model simètric bidireccional, els professionals de les relacions públiques actuen com a mediadors entre l'organització i els públics del seu entorn. La finalitat és la comprensió mútua entre ambdues parts. La comunicació simètrica bidireccional es tradueix en un diàleg que hauria d'aconseguir que l'organització i el públic modifiquessin les seves actituds i els seus comportaments després de l'execució del programa de relacions públiques.

En l'àmbit de les relacions amb la premsa, un exemple de l'abast dels quatre models és el següent: mentre que la tramesa de comunicats de premsa sense més és una tàctica pròpia del model d'agent de premsa o d'informació pública (si la informació és verídica), el fet de convidar els periodistes a desenvolupar la seva visió dels fets (a través d'una visita de premsa, per exemple) s'ajusta al model simètric bidireccional. En canvi, la tècnica de la conferència de premsa sol ser asimètrica bidireccional.

El model simètric va ser considerat per Grunig l'ideal de les relacions públiques, l'únic que

contempla un exercici ètic de la disciplina. No obstant això, la realitat és una altra. Investigacions posteriors han demostrat que els professionals i les organitzacions que entenen les relacions públiques des d'una perspectiva simètrica no exclouen l'ús d'estratègies pròpies dels models asimètrics. Per això el mateix pare d'aquests models va assumir que la simetria no ha de confondre's amb l'altruisme. És a dir, en la pràctica de les relacions públiques simètriques l'organització no té per què renunciar als seus interessos ni el professional ha d'actuar com un mediador imparcial.

El professional ha d'actuar com un defensor dels interessos de l'organització amb la intenció de col·laborar amb els públics per intentar el major grau de convergència entre els interessos que representa i els d'aquests públics. El seu paper és, en definitiva, el d'un defensor-col·laborador.

Els professionals

Independentment de la naturalesa de la seva funció en la gestió de les relacions de l'organització a la qual representen, els professionals de les relacions públiques fan dues funcions dominants: tècnic en comunicació i director de comunicació.

Els tècnics en comunicació tenen, com el seu nom indica, funcions tècniques i la seva tasca principal és la redacció dels missatges destinats als diferents públics. En el cas de les relacions amb la

premsa, per exemple, el tècnic en comunicació actua com a redactor periodístic i subministra als mitjans els comunicats i els dossiers de premsa necessaris per a una cobertura eficaç dels esdeveniments. També són els responsables de redactar els continguts dels llocs web. Aquestes funcions són les que ocupen normalment els professionals junior. Per tant, no prenen decisions estratègiques de comunicació, sinó que executen les que han pres els directors.

Els directors de comunicació en canvi són els responsables de la planificació i gestió dels projectes de relacions públiques. Assessoren l'alta direcció i prenen decisions sobre la política comunicativa de l'organització. Formen part de la coalició dominant, és a dir, del centre de poder de les organitzacions: juntes directives, consells de direcció. En el cas de les relacions amb la premsa, mentre que el tècnic exerceix les funcions de redactor, el directiu planifica l'estratègia, és a dir, decideix quan i com l'organització es relacionarà amb els representants dels mitjans de comunicació.

Les funcions d'un càrrec directiu

a) El prescriptor expert actua com un especialista que defineix els problemes, elabora els programes de relacions públiques i es fa càrrec de la seva implantació. Els departaments amb professionals que ocupen aquestes funcions solen ser independents d'altres unitats organitzatives com el departament de màrqueting.

b) El facilitador de comunicació exerceix funcions d'enllaç, intèrpret i negociador entre l'organització i els seus públics. Manté la comunicació bidireccional i facilita l'intercanvi, elimina les barreres en les relacions i manté oberts els canals de comunicació. La seva finalitat és mantenir informats tant la direcció de l'empresa com els seus públics perquè puguin prendre decisions d'interès mutu.

c) El facilitador en el procés de resolució de problemes col·labora amb altres directors organitzatius per definir i resoldre controvèrsies. Aquesta subfunció involucra altres subsistemes de l'organització, o organitzacions de clients si opera en una consultora independent de relacions públiques, i col·labora en la planificació i execució dels seus projectes de relacions públiques.

El projecte

La gestió del sistema comunicatiu entre l'organització i el seu entorn constitueix el nucli de la tasca dels professionals d'aquesta disciplina. D'altra banda, en el desenvolupament de la seva professió, els directius de les organitzacions

apliquen un procés d'investigació, planificació, execució i avaluació per ajudar a una organització a assolir les seves metes de relacions públiques. Aquest procés constitueix el projecte de relacions públiques.

Les característiques

Un projecte és una activitat:

1. Que pretén obtenir una finalitat global. Un projecte és, sobretot, comprometre's a una responsabilitat de resultat. Es tracta d'aconseguir l'assoliment de tot el projecte.
2. Específica, singular o no repetitiva. El projecte implica un contingut, una organització i una planificació que, a diferència de les activitats tradicionals, no és reproduïble de forma idèntica.
3. Que respon a una necessitat expressada, encara que no estigui clara amb anterioritat.
4. Sotmesa a la incertesa que acompanya inevitablement una iniciativa consistent a estructurar una realitat futura.
5. Temporal, ja que tot projecte té un principi i un fi definits abans de la seva implantació. Aquesta irreversibilitat dels projectes condiciona un principi essencial de la gestió: la màxima anticipació.
6. Sotmesa a variables exògenes. Un projecte és un sistema obert, molt sensible a les influències d'esdeveniments i actors externs a l'empresa o l'organització que el dirigeix.

Un projecte de relacions públiques és qualsevol activitat planificada de relacions públiques, des del desenvolupament d'una simple nota de premsa (que s'inicia com una idea en la ment d'algú, és investigada, planificada, escrita i, en algun moment,

avaluada) fins a una campanya estratègica complexa per resoldre problemes de l'organització que tenen origen en les relacions internes o externes.

En altres paraules, el professional de les relacions públiques ha de fer servir un procés de planificació de projectes per a qualsevol activitat, des de la més específica a la més àmplia i complexa. Quan les activitats planificades formen part d'una campanya major, es tractarà de microprojectes d'un projecte major.

Política, campanya, estratègia

En el camp professional els projectes se solen denominar "campanyes". Convé distingir entre una política, una campanya i una estratègia de relacions públiques.

Una política de relacions públiques és una declaració de principis que aclareix les grans orientacions i els compromisos de l'organització en matèria de relacions amb els públics del seu entorn. Per exemple, el fet que la Direcció General de Trànsit adopti una política de sensibilització sobre la seguretat vial. Quan una organització disposa d'un departament de relacions públiques, totes les activitats que desenvolupa són la materialització de la política de relacions públiques de l'organització.

Una campanya de relacions públiques –és a dir, el projecte pròpiament dit, que també es denomina "pla" o "programa"– és, un conjunt d'accions de

comunicació per a iniciar l'estratègia d'intervenció sobre un públic concret, habitualment per resoldre un problema. Per exemple, una campanya de relacions públiques per aplicar l'estratègia de sensibilització per prevenir accidents de trànsit podria incloure propostes com organitzar una competició esportiva televisada per a minusvàlids d'aquest tipus d'accidents, o fer una campanya publicitària de gran impacte pel caràcter realista de les seves imatges (aquesta és la més comuna i practicada, encara que no la més eficaç).

per últim, una estratègia de relacions públiques és una orientació d'intervenció o un enfocament d'acció per resoldre un problema o fer un projecte particular. Així doncs, cada projecte de relacions públiques exigeix una estratègia de comunicació pròpia. Per exemple, una estratègia de sensibilització per prevenir accidents de trànsit consistiria a demostrar la relació de causa-efecte entre el consum d'alcohol i l'augment de la mortalitat a les carreteres.

En suma, la campanya de relacions públiques presenta una sèrie de tècniques de comunicació, mentre que una estratègia proposa una única orientació global com a solució per solucionar un problema o millorar una situació. La política de relacions públiques, per la seva banda, es distingeix per uns principis generals i per l'absència de mitjans concrets que són exclusius de la campanya.

Cinc tipus de projectes

Els projectes de relacions públiques s'implanten per resoldre problemes o per aprofitar l'ocasió davant una oportunitat. Sense ànim de ser exhaustius, podem classificar-los en cinc categories: polítics, comercials, de reputació, educatius o d'acció social.

Els projectes polítics poden dividir-se en les campanyes centrades en un candidat (per exemple, qualsevol campanya electoral) i les centrades en un tema (per exemple, el referèndum sobre la Constitució Europea). En general, són els directors de campanya que organitzen les campanyes de candidats, per a les quals s'empren tècniques diferents a les utilitzades habitualment en les campanyes de relacions públiques.

Aquestes tècniques són de naturalesa propagandística encara que es presentin majoritàriament en suports publicitaris, ja que les campanyes electorals actuals es conceben com campanyes de màrqueting on el candidat és el "producte que s'ha de vendre". Malgrat això, les campanyes electorals utilitzen moltes parcel·les de les relacions públiques, com les relacions amb la premsa i l'organització d'actes. De fet, però, salvant les distàncies, una campanya electoral és un gran esdeveniment. És com una convenció destinada a presentar un "producte estrella" (el candidat) amb

una durada més llarga (15 dies) que les presentacions comercials. O, enfocada des d'una altra perspectiva, i atès el seu caràcter competitiu, podria assemblar-se a un programa de comunicació de crisi.

Les campanyes centrades en un assumpte específic són més pròpies de les relacions públiques, encara que encaixen més en el model d'informació pública que en els models bidireccionals. Amb tot, algunes vegades poden estar tenyides també de components propagandístics, com en el cas dels referèndums on el tema sotmès a consulta està molt polititzat. Això ocorre en països com Espanya, amb escassa cultura de consultes populars.

Els projectes comercials s'utilitzen per promocionar nous productes i serveis d'una companyia, empresa o organització. Si bé es basen en tècniques del màrqueting i la publicitat, també utilitzen les de les relacions públiques. Aquest fenomen ha dut a molts especialistes en màrqueting a definir les relacions públiques com un conjunt de tècniques al servei d'una estratègia comercial. Res més lluny de la realitat, ja que, en aquests casos, les relacions públiques "presten" les seves tècniques al màrqueting, però sense perdre la seva dimensió estructural al servei no només de productes i serveis, sinó de les organitzacions com a estructures socials. Les relacions públiques no són, doncs, un conjunt de tècniques de màrqueting. Afirmar això és com dir

que la química és un conjunt de tècniques al servei de l'alta gastronomia.

Els projectes de reputació, que també es poden anomenar campanyes d'imatge, són els destinats a millorar la percepció d'una organització per part dels seus públics. Es diferencien de les campanyes comercials perquè no promocionen productes o serveis, sinó que serveixen una organització. Se solen associar a campanyes reactives que es duen a terme després d'una crisi específica, com per exemple la que pot iniciar una empresa d'alimentació per haver intoxicat uns consumidors amb els seus productes; o bé a l'acumulació de factors negatius durant cert temps, com per exemple la que pot endegar una companyia aèria després d'un temps en què ha estat notícia pels seus retards, cancel·lacions, vagues de personal, baixa qualitat del càtering i preus elevats.

Encara que últimament es parla molt de la "gestió de la reputació" com una nova disciplina empresarial, l'expressió és una veritable entelèquia, ja que la reputació (com la imatge), en tant que intangible, no es gestiona. Són les relacions les que es gestionen de manera que les conseqüències d'aquesta gestió afectaran positivament o negativament la reputació corporativa. Per aquest motiu, malgrat aquesta categoria, qualsevol projecte de relacions públiques ho és també de reputació.

Els projectes educatius o de conscienciació

pública són els que porten a terme organitzacions sense ànim de lucre, grups d'interès públic o fins i tot administracions públiques. Solen centrar-se bàsicament en qüestions sanitàries com la prevenció de malalties mortals o disfuncions alimentàries, i el seu objectiu és modificar la conducta dels ciutadans per tal de reduir els índexs d'aquestes malalties o les defuncions associades. Les campanyes per evitar la conducció sota els efectes de l'alcohol, contra la violència domèstica o la pederàstia també són exemples d'aquest tipus de campanyes.

En pretendre un canvi de comportament públic, els seus missatges se centren a buscar dos tipus de resposta en els destinataris: fer una cosa que no han fet anteriorment (fer-se una revisió mèdica per prevenir el càncer, per exemple), o deixar de fer alguna cosa que estan fent des de fa temps (deixar de fumar, per exemple). Solen encaixar en el model d'informació pública de la pràctica de les relacions públiques.

Els projectes d'acció social són aquells que defensen una causa social. Són campanyes semblants a les polítiques centrades en un tema i utilitzen moltes de les seves tècniques. La principal diferència és que aquestes campanyes són per naturalesa a llarg termini. Per exemple, una campanya per aconseguir l'aprovació d'una llei que atorgui a les parelles homosexuals el dret al matrimoni és una campanya a curt termini que

s'esgota amb l'aprovació de la normativa. En canvi, serà una campanya d'acció social aquella que pretengui aconseguir equiparar els drets (a més del matrimoni) de les parelles homosexuals a les heterosexuals, pel que el seu desenvolupament anirà més enllà de l'aprovació (o suspensió) d'una llei que aprovi el matrimoni entre homosexuals i no s'esgotarà fins a la consecució de la igualtat absoluta en temes com l'adopció o els drets socials i successoris, entre d'altres.

Aquests projectes són, en part o en la seva totalitat, de relacions públiques. Les campanyes polítiques i comercials utilitzen estratègies i tècniques de les relacions públiques combinades amb les altres formes de comunicació social o estratègies de màrqueting. Les campanyes de reputació, les educatives i les d'acció social són clarament campanyes de relacions públiques en el seu plantejament estratègic, encara que poden utilitzar suports publicitaris. L'exemple més evident el trobem en les campanyes destinades a prevenir els accidents de trànsit, que s'articulen a través de tècniques de les relacions amb la premsa, com ara informar la ciutadania del nombre de morts per accidents de trànsit cada cap de setmana, però que basen tota la seva força en els anuncis publicitaris.

Les àrees d'especialització

Com a funció directiva, la necessitat de les

relacions públiques està present en les organitzacions de qualsevol sector. Així mateix, atesa la diversitat de públics que conformen l'entorn d'empreses, institucions, organitzacions sense ànim de lucre, l'establiment i el manteniment de relacions amb aquests requerirà instruments sovint específics segons el públic amb el qual s'hagi d'entaular el procés de comunicació.

Per això, les àrees d'especialització de les relacions públiques són diverses. Entre les principals destaquem:

Relacions amb la premsa. Constitueix la principal activitat de les relacions públiques. Un dels seus objectius és aconseguir que un mitjà de comunicació difongui una informació sobre activitats o esdeveniments d'una organització mitjançant notícies que no subscriu l'organització sinó el mitjà de comunicació, que és qui controla el missatge, i que sol ser el resultat informatiu d'una acció de relacions públiques de l'organització. En els països anglosaxons aquest objectiu es coneix com a *publicity*.

Relacions públiques internes. També conegudes com a comunicació interna, s'ocupen de respondre a les preocupacions i les necessitats d'informació i de motivació dels treballadors o empleats d'una organització.

Relacions amb la comunitat. Aquesta àrea de les relacions públiques s'ocupa de planificar activitats

amb la comunitat geogràfica per mantenir un entorn mútuament beneficiós. L'organització d'esdeveniments és la principal tècnica de relacions públiques amb la comunitat i una de les activitats que més treballen les consultores en relacions públiques del nostre país.

Relacions institucionals. La funció de les relacions institucionals és desenvolupar una participació eficaç en la política pública i ajudar a l'organització a adaptar-se a les expectatives públiques. Aquest terme s'utilitza en les administracions públiques per descriure les activitats de relacions públiques, com també en moltes corporacions com a terme genèric que abasta múltiples activitats de relacions públiques.

Lobbisme. Encara que se sol incloure com a part integrant de les relacions institucionals, el seu desenvolupament en les ciutats seu dels governs estatals i supranacionals (per exemple, Brussel·les, capital de la Unió Europea) ens du a considerar-lo com un àrea específica de les relacions públiques. El lobbisme és una estratègia de relacions públiques que estableix i manté relacions amb els poders públics, fonamentalment amb la finalitat d'influenciar la seva presa de decisions.

Gestió de conflictes potencials. És una parcel·la de les relacions públiques destinada a identificar temes potencials o emergents (legislatius, polítics o socials) que poden influir en el desenvolupament

d'una organització, per tal de mobilitzar i coordinar els seus recursos i influir així estratègicament en l'evolució d'aquests temes. La finalitat d'aquesta estratègia és crear una política pública destinada a beneficiar a l'organització. Alguns autors inclouen aquesta àrea en les relacions institucionals.

Relacions públiques financeres. La seva finalitat és la creació i el manteniment de la confiança dels inversors i la creació de bones relacions amb la comunitat financera. També es coneix com a relacions amb els inversors o relacions amb els accionistes.

Relacions sectorials. Parcel·la de les relacions públiques que s'ocupa de les relacions amb altres organitzacions del mateix sector i amb els sindicats.

Captació de fons. És el conjunt d'accions que porta a terme una organització sense ànim de lucre per obtenir donacions per al seu finançament o per a una determinada causa o propòsit. La captació de fons constitueix una part essencial de les relacions públiques de fundacions, ONG i altres organitzacions no lucratives. Els públics d'aquests projectes són els donants reals i potencials.

Relacions públiques multiculturals. Àrea de les relacions públiques la finalitat de la qual és la creació i el manteniment de relacions amb públics culturalment diversos. La diversitat pot ser ètnica, racial o religiosa.

Organització d'esdeveniments. Més que un àrea específica de les relacions públiques, es tracta d'una tècnica d'aquestes i de les relacions amb la comunitat. No obstant això, constitueix una de principals activitats, juntament amb les relacions amb la premsa, dels professionals de les relacions públiques. La comunicació a través dels esdeveniments permet enfortir les relacions amb els membres de la comunitat geogràfica més pròxima; el seu auge i desenvolupament permet considerar-la una parcel·la de les relacions públiques independent. També serveix per reforçar els vincles entre membres d'un col·lectiu: per exemple, l'organització d'un congrés de pediatria és un instrument de creació i manteniment de relacions entre els membres d'aquesta comunitat mèdica.

Comunicació de màrqueting. També coneguda com relacions públiques de màrqueting. En aquest tipus d'estratègia, les relacions públiques "presten" les seves tècniques a una estratègia de comercialització d'un producte o servei. Es tracta doncs d'una combinació d'activitats dissenyades per vendre un producte, servei o idea, incloent-hi la publicitat, les relacions amb els mitjans, la promoció, el correu directe, la participació en fires comercials i l'organització d'esdeveniments.

Comunicació de crisi. Les crisis empresarials interessen els mitjans i afecten críticament els empleats. La seva efectivitat per menyscar les

relacions i, per tant, la reputació és tremenda. La gestió de crisi és una de les parcel·les on les relacions públiques són més necessàries, i no sol ser fins a l'aparició d'una crisi quan les organitzacions s'adonen de la dimensió estratègica de les relacions públiques. No obstant això, una política eficaç de relacions públiques hauria d'evitar les crisis o, almenys, contenir-ne els efectes negatius.

Responsabilitat social corporativa. L'acció social de les empreses constitueix una nova parcel·la de la gestió de les organitzacions destinada a fer saber a la societat que actuen com a bons ciutadans. Les empreses actuals ja no tenen només l'obligació de rendir comptes als seus inversors en termes financers. Les organitzacions estan sotmeses a l'escrutini de l'opinió pública, a través dels mitjans de comunicació, sobre si compleixen amb les mateixes obligacions socials i humanes que els individus. Així, la responsabilitat social corporativa ha esdevingut, a través dels programes d'acció social, un dels camps més fructífers per al foment de la reputació de les empreses, perquè es basa en el manteniment d'unes relacions de benefici mutu entre aquelles i la societat (el conveni entre el Futbol Club Barcelona i l'UNICEF constitueix un dels models d'acció social responsable per part d'una institució com el Barça).

LA DIRECCIÓ DE PROJECTES

Els professionals de les relacions públiques dirigeixen, gestionen o participen en projectes estratègics de relacions públiques. El seu grau d'intervenció dependrà del càrrec professional que ocupin i de la magnitud del projecte.

El procés de direcció

El model simètric bidireccional és el propi de les relacions públiques excel·lents amb alts estàndards ètics. Amb la simetria bidireccional ens allunyem, doncs, del paper del propagandista que recorre a les relacions públiques per persuadir unilateralment la població a acceptar idees, productes, serveis o notorietat d'una empresa o corporació. Al contrari, el procés d'influència existent en tota activitat de relacions públiques ha de considerar-se en els dos sentits: permetre que l'organització influènci, però també ser influenciada.

Aquest doble procés d'influència constitueix el teló de fons de l'ús de totes les tècniques de relacions públiques. El professional implanta les estratègies i els mitjans que permeten als diferents

interlocutors establir un diàleg real per tal de crear i mantenir unes relacions de confiança.

D'aquesta forma, les relacions públiques faciliten la consecució del màxim consens possible entre els públics i l'organització, alhora que contribueixen a l'assoliment dels objectius organitzatius. El desmembrament que provoca la posició entre aquests dos pols no és en absolut senzill per al professional, sinó que reclama molta maduresa, discerniment i flexibilitat.

La influència recíproca

El doble procés d'influència pot operar al voltant d'una idea nova o modificar idees ja rebudes. Per això, han de superar-se cinc etapes: l'atenció, la recerca d'informació, l'avaluació, l'experimentació i l'adopció.

Il·lustrarem aquestes fases amb l'exemple de l'adveniment de la recuperació de residus per al seu reciclatge, situació viscuda per molts municipis durant la dècada dels noranta. Si la utilització del recipient de recuperació és habitual avui dia, no sempre ha estat així. Primer es va haver de sensibilitzar les organitzacions, incloent-hi els ajuntaments, i després els ciutadans sobre la necessitat d'anar cap a una societat més ecològica.

Abans de veure breument com es desenvolupa cadascuna de les cinc etapes del procés d'influència destinat a modificar les actituds i els comportaments

dels individus, convé destacar que aquest exemple podria aplicar-se a la sensibilització dels municipis o de les organitzacions: es tracta d'un procés d'influència idèntic, però a una escala diferent i amb altres mitjans tècnics adaptats a aquests públics institucionals. Dit d'una altra manera, els professionals de les relacions públiques haurien de concebre els seus programes en funció de com és el públic destinatari, però el procés d'influència continua sent el mateix.

L'atenció. En aquesta etapa preliminar, el públic té escasses dades sobre el tema. És el "soroll ambiental" el que l'informa. En el nostre exemple, aquesta informació pot tenir com a font el discurs ecologista present en els mitjans de comunicació o en determinats grups de pressió, les discussions en els plens municipals o la lectura de fulletons distribuïts als ciutadans a través de tècniques de màrqueting directe.

L'interès. Si el públic objectiu és sensible al tema, intentarà probablement buscar i obtenir més detalls: ¿com m'afecta la recuperació de residus domèstics? ¿Què em suposarà personalment? ¿Pot comportar efectes negatius? ¿Canviaran els meus hàbits?

En aquest punt, el ciutadà procurarà documentar-se sobre les qüestions ecologistes aplicades al seu municipi: ¿es tracta d'un projecte pilot? ¿La recuperació de residus tindrà lloc en el

meu barri? Si és així, ¿amb quina freqüència? ¿Què hauré de fer concretament per participar-hi? ¿Hauré de rentar les meves ampolles? ¿Hauré de separar els cartrons dels diaris?

Per validar les informacions bàsiques amb les opinions polítiques, municipals o provincials, els membres del públic segurament voldran ampliar les fonts d'informació de què disposen amb la postura que adopti el regidor del seu districte o el diputat responsable de temes mediambientals de la Diputació provincial.

L'avaluació. Una vegada entès el concepte, el públic objectiu avaluarà els avantatges i inconvenients potencials: es plantejarà la possibilitat d'un assaig si jutja que el projecte s'adequa als seus valors i al seu interès. Probablement arribarà a la conclusió que el projecte és beneficiós per al medi ambient, i és possible que la seva actitud es modifiqui progressivament pel que fa a la recuperació, encara que el seu comportament no experimenti encara cap variació en aquesta etapa del procés. El ciutadà discutirà sobre aquest tema amb els seus veïns i amics per saber si tenen la mateixa intenció d'involucrar-se en el projecte ecològic, amb la finalitat d'obtenir l'opinió o l'adhesió del seu grup.

L'experimentació. Una part del públic objectiu probablement començarà a participar en el procés de recuperació de residus domèstics fent-ne primer

un assaig. La persona en fase d'assaig separarà els diaris, encara que una vegada de cada dues o tres s'oblidarà de fer-ho perquè l'hàbit no està encara creat. No obstant això, la idea anirà consolidant-se i, quan obliidi comportar-se amb sensibilitat ecològica, se li pot generar un sentiment de negligència o fins i tot de culpabilitat. L'opció de dipositar els residus per reciclar en el recipient destinat a la recuperació es convertirà llavors en un hàbit en vies d'integració al seu comportament.

Paral·lelament, el ciutadà preocupat pel medi ambient verificarà si el que l'ajuntament havia anunciat respecte del reciclatge es desenvolupa en els termes previstos. És a dir, buscarà resposta a preguntes com: ¿estic utilitzant el contenidor per a reciclatge inútilment? ¿Hi participa un bon nombre de ciutadans? ¿Recicla realment l'ajuntament el contingut dels contenidors? Després avaluarà la importància del seu gest i hi trobarà certa gratificació personal si tot transcorre com estava previst.

L'adopció. Si l'experiència és concloent, l'individu subscriurà la idea i passarà a l'acció de manera definitiva, és a dir, el nou comportament (l'ús del contenidor amb finalitat de reciclatge) es convertirà en norma: la idea serà adoptada. Així, a la llarga, a més de diaris, els ciutadans podran recollir vidre, plàstic i qualsevol altre material destinat a poder ser reciclat.

Convé notar que una vegada validada i acceptada la idea, qualsevol nova forma de recuperar residus domèstics haurà de passar per les mateixes etapes del procés perquè el comportament es modifiqui de nou per una altra font d'informació.

Les relacions públiques ocupen un paper crucial en la sensibilització dels diversos públics. Utilitzar-les és una opció estratègica essencial per identificar clarament el que està en joc, les tendències emergents i les expectatives dels diferents públics, i respondre'n de manera satisfactòria.

Considerem de nou les dues primeres fases del procés d'influència i vegem quines són les intervencions que com a professionals de les relacions públiques hauríem de portar a terme en el supòsit de la recollida de residus.

En l'etapa de l'atenció, hauríem d'iniciar un programa de relacions amb la premsa per provocar la publicació d'articles i notícies referides a la protecció del medi ambient i com hi contribueix el reciclatge de residus domèstics. Hauríem de potenciar que el tema passés a formar part de l'agenda pública de la manera més destacada possible. D'aquesta forma començarà a propagar-se el "soroll ambiental" que sensibilitzi l'opinió pública i estructurari la informació difosa, per tal de retenir l'atenció dels mitjans de comunicació social i

després la de la població.

Així, la comparació amb el que s'està fent a altres ciutats nacionals i estrangeres, el que la societat estalvia en neteja i sanejament del medi ambient, el nombre de vegetació que se salva de l'impacte dels residus, o les ocupacions creades en el sector del reciclatge, constitueixen arguments esquitxats de fets, gràfics, estadístiques que poden presentar-se a la premsa.

A través de la concepció d'un text precís i impactant, i de l'elecció d'un disseny gràfic que sàpiga captar l'atenció, es pot crear un fullotó que contribueixi a despertar o a mantenir l'interès dels públics i que, posteriorment, afavoreixi el desenvolupament d'una actitud positiva cap a la recuperació de residus i que a la llarga canviï el comportament de la població objectiu de la campanya de relacions públiques.

Hem d'advertir en aquest punt que no estem davant un procés ineluctablement lineal. Aquest efecte dòmino pot interrompre's en qualsevol moment i la sensibilització (fase de l'atenció) pot no ser seguida de les quatre altres fases. Res ens assegura que els públics objectiu superaran les cinc etapes del procés d'influència. En contrast, perquè el procés es produeixi en els dos sentits, caldrà posar a punt mètodes de recollida de dades davant els públics als quals es dirigeix, per desencadenar des de l'inici un procés d'interinfluència amb la població.

En l'etapa de recerca d'informació (l'interès), podem aportar, en col·laboració amb els responsables municipals del projecte, els elements d'informació que requereixin els ciutadans pel que fa a la recuperació de residus domèstics. D'aquesta forma, els emissors municipals d'informació podran respondre a les qüestions i objeccions dels ciutadans.

També podem elaborar altres suports comunicatius perquè el públic que estigui buscant informació trobi fàcilment tots els detalls i les dades que necessiti. Entre aquests suports complementaris hi ha els fulletons, la publicitat informativa en premsa, els cartells per ser exposats en llocs públics, l'organització d'actes (per exemple, una "Setmana del Medi Ambient"), entre d'altres que puguin contribuir a informar correctament el públic objectiu.

Amb tot, no podem passar per alt una dificultat afegida en la difusió de la informació: la teoria de la dissonància cognitiva, segons la qual els individus discriminen la informació que els és subministrada, fins i tot correctament transmesa, per retenir únicament allò que es correspon amb la seva pròpia opinió i els seus valors personals.

Per tant, encara que hagi estat correctament transmesa, la informació corre el risc de ser retinguda principalment pels públics ja interessats per les qüestions ecològiques i que, en principi, són

favorables a una acció de recuperació de residus. Es tracta doncs d'avaluar el nivell de qualificació personal o de determinar l'argument davant el qual el públic és més sensible, per captar així l'interès del major nombre de persones possible.

En aquest context, ¿com arriba el professional de les relacions públiques a estructurar les seves intervencions, a seleccionar els millors mitjans de comunicació per arribar als seus objectius d'influència i de modificació de valors, actituds i comportaments?

En qualsevol assumpte, mediambiental o no, el professional ha de recórrer a diferents metodologies de treball per minimitzar els efectes aleatoris de la comunicació i la inversió ineficaç de temps, energia i diners. El mètode IPEE (Investigació, Planificació, Execució, Avaluació) és el que proposem.

El mètode IPEE

El mètode IPEE es pot aplicar tant a les planificacions a llarg termini com als projectes puntuals de relacions públiques. Les seves quatre etapes són la investigació, la planificació, l'execució i l'avaluació.

La investigació. Per conèixer tots els components de la intervenció (problemes que cal corregir, actituds que cal modificar), la investigació és una etapa vital, sovint escamotejada pel desig de passar immediatament a l'acció. No investigar és

com automedicar-se. Amb la diferència que els problemes de salut tenen efectes físics traduïts en dolor que ens duen a buscar un diagnòstic professional, mentre que les manques comunicatives no fan mal, almenys físicament. I, no obstant això, es tracta d'una fase fonamental que inclou nombrosos mètodes i tècniques: sondejos, entrevistes, grups de discussió, panells d'experts.

La planificació. En aquesta etapa es pretén donar sentit a les dades recollides en la investigació, per després planificar accions que permetin trobar una solució al problema de relacions públiques. S'elabora una estratègia de relacions públiques d'acord amb les oportunitats i els riscos previstos. Seguidament han de definir-se els elements d'una campanya de relacions públiques en funció dels públics objectiu identificats. És llavors quan han de definir-se uns objectius quantificables i ponderables i procedir a la segmentació dels públics. A partir d'aquest moment es determina un eix de comunicació traduït en un missatge clau en funció de cadascun dels públics identificats i segmentats, juntament amb l'elecció dels mitjans tècnics per transmetre'ls.

L'execució. Mitjançant l'execució dirigim la implantació del projecte, és a dir, comuniquem aquells missatges que hem planificat. Les característiques de la direcció són les següents. Primer, la direcció és un procés. La direcció no és

una cosa estàtica. Es troba en continu canvi, ja que comporta una sèrie d'activitats incessants i relacionades. Segon, la direcció implica i es concentra en l'abast de les metes de l'organització. Per a la funció de relacions públiques d'una organització, això significa que qualsevol estratègia de relacions públiques ha d'estar d'acord amb les metes de l'organització. Les activitats de comunicació i de relacions públiques no són finalitats en elles mateixes, sinó que contribueixen a les finalitats organitzatives.

Tercer, la direcció suposa treballar amb i a través de persones. Si la direcció de projectes de relacions públiques significa la direcció d'activitats d'individus, significa també que el directiu necessita poder estar compenetrat amb els seus col·laboradors i saber delegar funcions en els col·laboradors apropiats. En definitiva, ha de generar un clima de cooperació i col·laboració amb el seu equip de treball i amb la resta de directius d'altres funcions organitzatives, com el màrqueting o els recursos humans. I quart, la direcció suposa treballar amb i a través de recursos organitzatius. Els directius de relacions públiques necessiten el coneixement i les habilitats d'altres recursos de l'organització. Aquests inclouen, bàsicament, temps, diners i qualitat. Les eines que els directius utilitzen per manejar aquests recursos són, bàsicament, els pressupostos, la programació temporal i el control de la qualitat.

L'avaluació. El projecte de relacions públiques ha de ser avaluat durant l'execució (control) i una vegada finalitzat (avaluació pròpiament dita). Es tracta de mesurar al més científicament possible la consecució dels objectius i, després, rectificar els objectius o fins i tot replantejar l'estratègia. D'entrada és necessari recollir tot el *feedback* dels públics objectiu. La recollida i l'anàlisi de les dades pot fer-se a través de diverses tècniques: pretest, test i posttest dels missatges, sondeigs, grups de discussió, anàlisi dels retalls de premsa, resultats de les vendes, assoliment quantitatiu o qualitatiu dels objectius. L'avaluació ha de ser sectorial, segons els diferents públics als quals va destinada la campanya de relacions públiques i en funció de les finalitats i els objectius que s'hi hagin fixat. Igualment, aquesta avaluació ha de considerar aspectes pressupostaris de la campanya, que poden ser modificats d'acord amb les rectificacions tàctiques o estratègiques que se'n derivin.

L'aplicació del mètode IPEE suposa poder accedir a la més àmplia informació possible i necessària per dur a terme un pla o programa d'acció. Aquesta dimensió de política interna no pot subestimar-se, ja que abasta realitats sovint molt complexes referides als recursos humans, materials, tècnics i financers, sense els quals cap activitat de relacions públiques seria possible.

Amb el mètode IPEE, el professional de les

relacions públiques elabora un pla d'acció –amb el seu pressupost corresponent– que serà aprovat per la coalició dominant. En canvi, els professionals que treballen de manera circumstancial s'enfronten a la dura realitat de les organitzacions que poden negar-los l'assignació necessària de recursos per desenvolupar la seva proposta.

Però precisament perquè l'acció del professional de les relacions públiques s'inscriu en una realitat de gestió, sovint extremadament canviant, que fluctua segons qui dirigeixi l'organització, cal prendre precaucions contra el perill d'haver de renegociar constantment els valors i les orientacions estratègiques de l'organització en temes de comunicació. Els missatges no han de canviar d'acord amb les conviccions personals de cada gestor corporatiu afectat pels expedients puntuals. Els missatges han d'estar concebuts i ser difosos segons un enfocament global, d'acord amb la filosofia corporativa de base que orienta la gestió de les relacions de l'organització.

Per aquest motiu, el mètode IPEE podrà aplicar-se més fàcilment quan els valors de la comunicació bidireccional estiguin clarament presents en l'enunciat de la política de relacions públiques de l'empresa o institució. Si manca aquesta política, el professional ha de proposar-la. La política de relacions públiques constitueix una declaració formal de principis que situa una visió a

llarg termini emmarcada en la cultura corporativa. El professional de les relacions públiques disposa així del marge de maniobra necessari per emprendre accions proactives en comptes de reaccionar d'una manera puntual i defensiva i arribar massa tard per actuar sobre les causes reals del problema.

Així mateix, la política de relacions públiques ha de precisar els fonaments de totes les preses de posició del responsable i la seva organització, entre les quals destaquen els valors, els compromisos i les orientacions institucionals en matèria de relacions públiques, de comunicació interna i externa, de responsabilitat social.

No totes les organitzacions disposen d'una política de relacions públiques. No obstant això, és molt útil per legitimar l'actuació del professional i per evitar que aquest es converteixi en un mer "bomber" al servei dels "focs comunicatius" que es generen en l'organització a la qual assessora.

Definides en funció de la missió institucional, les polítiques de relacions públiques difereixen doncs d'una organització a una altra, encara que els seus trets genèrics siguin similars. En el moment de la concepció i redacció de la política, és recomanable realitzar una consulta interna que donarà lloc a una aproximació interdepartamental. Una política de relacions públiques basada en el consens permetrà que tots els col·laboradors interns afectats participin en la posada en pràctica, i es convertirà en part de la

cultura organitzativa.

La investigació

Sense investigar, els projectes de relacions públiques estan abocats al fracàs. Per conèixer quins són els problemes comunicatius i de relació amb els seus públics, una organització ha de diagnosticar per poder fixar els objectius necessaris per pal·liar aquests problemes.

Imaginem per un moment que, després d'un dia molt atrafegat, estem llegint aquest llibre abans de ficar-nos al llit. Quan ens hem aixecat aquest matí, ens hem vestit. Mirem com anem vestits ara, mentre llegim el llibre. ¿Ens hem canviat la camisa des d'aquest matí?; si la resposta és afirmativa, ¿per quina ho hem fet? Si encara duem la mateixa roba, ¿quan hem decidit quina roba posar-nos? Vestir-se és una activitat que fem diàriament, però de vegades ens canviem de roba durant el dia, especialment per sortir de nit. Llavors, ¿quan hem decidit posar-nos la camisa que duem ara?

Les nostres investigacions

Tots nosaltres, inconscientment, recollim una multitud de dades, les analitzem i prenem una decisió. Heus aquí algunes de les informacions que podem haver considerat abans de vestir-nos aquest matí:

1. ¿Quin temps fa?
2. ¿Quins pantalons estan nets?
3. ¿Què he de fer avui?
4. ¿Com he d'anar vestit?
5. ¿Quin tipus d'impressió he de donar?
6. ¿Com em sento?

Alguns dels mètodes que podem utilitzar per obtenir respostes a aquestes preguntes són els següents; escoltar o veure la informació meteorològica en els mitjans de comunicació. Mirar per la finestra. Mirar dins l'armari rober. Consultar la nostra agenda. Preguntar l'opinió dels altres.

Analitzarem tota aquesta informació, la utilitzarem per resoldre el nostre objectiu (per exemple, sentir-nos còmodes o impressionar algú), i després crearem un pla d'acció. Segurament el nostre pla fracassarà si no recollim i analitzem aquestes dades, i obtindrem resultats no desitjats.

Aquesta tasca de recollir i analitzar les dades és el que coneixem com a investigació. En relacions públiques, la investigació és un procés deliberat, planificat i organitzat per recollir i analitzar dades per al propòsit de determinar problemes,

oportunitats i possibles solucions de relacions públiques d'una organització.

Tornem de nou al procés matutí de presa de decisions sobre la manera de vestir-nos. Considerem l'escenari següent: durant setmanes ens hem estat preparant per a una entrevista de treball important, convocada a primera hora del matí. Quan arriba el dia ens adormim i no tenim temps de pensar què ens posarem, per la qual cosa ens vestim amb el primer que trobem. Arribem a temps a l'entrevista, però estem xops. Quan ens hem adonat que estava plovent ja era massa tard. No hem fet la investigació suficient i apropiada, de manera que hem rebaixat la probabilitat d'assolir el nostre objectiu de ser contractats.

Investigar abans d'embarcar-se en qualsevol aventura de relacions públiques és crucial per al seu èxit. Per exemple, abans de llançar un nou butlletí intern per informar els empleats, hauríem de saber quins empleats necessiten estar informats i, així mateix, quins empleats consideren que el butlletí intern és el mitjà més eficaç i creïble per rebre informació. El fracàs en la recollida i l'ús de la informació conduirà a un butlletí intern de factura brillant però que ningú no llegirà, la qual cosa posarà de manifest la nostra incapacitat per assolir uns objectius i la nostra capacitat de malbaratament econòmic.

La investigació és fonamental per al procés de

planificació estratègica, de manera que el professional de les relacions públiques ha de poder respondre a les preguntes següents: ¿on som?, ¿què volem fer?, i ¿quin és el camí més apropiat per aconseguir-ho?

Les organitzacions s'han estalviat milions d'euros duent a terme una investigació abans d'implantar campanyes de comunicació o de determinar el millor camí per tractar amb els públics.

Les utilitats de la investigació

La investigació en relacions públiques ens ajuda a determinar moltes qüestions, com les següents:

1. Establir el tipus i la dimensió del projecte de relacions públiques.
2. Determinar l'extensió de la necessitat de portar a terme el projecte.
3. Subministrar informació que ens permeti determinar amb precisió el problema o l'oportunitat de relacions públiques a què s'enfronta l'organització.
4. Segmentar públics específics.
5. Descriure les característiques específiques dels públics.
6. Afavorir l'elaboració dels missatges.
7. Identificar les tècniques i els suports apropiats i potencialment eficaços per arribar als públics específics.
8. Augmentar la credibilitat de la funció de relacions públiques davant els alts directius.

Problemes i oportunitats de relacions públiques

Un problema de relacions públiques és una reacció adversa del públic sobre l'organització o d'aquesta sobre el públic. Una oportunitat pot suposar un valor afegit pel que fa a la reputació. Poder reconèixer un problema o una oportunitat i definir-los succintament és una de les competències professionals més importants de l'anàlisi de dades. Sense el reconeixement i la definició, la fase d'investigació està incompleta.

Un problema de relacions públiques és un tema de relació o de comunicació que ha estat identificat com el resultat d'esdeveniments passats, activitats corrents i projeccions futures, i que probablement impedeix que l'organització arribi a complir els seus objectius. Un problema emana directament de la debilitat de les relacions que estableix una organització amb un o diversos públics, del distanciament existent entre les expectatives d'un o diversos públics respecte de l'organització i els seus resultats.

Un problema pot ser la manca d'informació sobre l'organització, les seves polítiques, els seus productes o serveis, o temes que representi o lideri. També pot ser una qüestió d'actitud o percepció: per exemple, un o més públics poden tenir percepcions negatives sobre l'organització i el que representa, com succeeix amb les empreses que

contaminen el medi ambient, de les quals no només el públic ecologista sol tenir una percepció negativa, sinó també la comunitat on estan situades i l'opinió pública en general.

Les actituds negatives es poden o no resoldre en implantar una acció de relacions públiques dirigida a canviar-les. Això, òbviament, acabarà amb el problema, és a dir, amb les accions que un públic ha iniciat com a resultat de la seva feble relació amb l'organització. A l'hora de determinar un problema de relacions públiques, el professional ha de considerar totes aquestes qüestions.

L'oportunitat, en canvi, ofereix una perspectiva diferent. Una oportunitat de relacions públiques és la identificació d'una conjuntura d'esdeveniments i objectius que ofereix un aparador òptim per utilitzar estratègies de comunicació amb l'objectiu millorar les relacions internes o externes d'una organització i, per tant, les seves finalitats organitzatives.

Una oportunitat neix des de l'anàlisi de les fortaleses de l'organització en les activitats de relació i comunicació amb els públics (que estan funcionant bé) i en les respostes a l'entorn. Per exemple, potser no hi ha cap necessitat d'organitzar una jornada de portes obertes per als familiars del empleats o els habitants de la ciutat a les instal·lacions de l'organització. No obstant això, l'organització d'aquest esdeveniment suposarà una oportunitat per mantenir i millorar les relacions amb aquests

públics.

Igualment, les fortaleses poden identificar-se en el si de l'organització. Per exemple, una reunió entre el responsable de relacions públiques d'una companyia i el nou director general per tractar del valor de les relacions públiques com a funció directiva pot presentar diverses oportunitats per reforçar els processos de relacions públiques dintre de l'organització.

Tipus d'investigació

Els textos sobre les relacions públiques distingeixen dues grans categories d'investigació: l'acadèmica i l'aplicada.

La investigació acadèmica la porten a terme, per regla general, els professors universitaris, amb la finalitat d'ampliar els coneixements sobre una determinada disciplina. La seva aplicació pràctica no és immediatament aparent: per exemple, un professor de relacions públiques pot investigar l'ètica en la professió per explicar com i per què els seus professionals fan el que fan. Després, pot desenvolupar una teoria per explicar el procés ètic de presa de decisions.

La investigació aplicada, per la seva banda, és la que es du a terme en el si de la professió. Els acadèmics i els professionals poden emprendre projectes conjunts d'investigació aplicada, però en general ho fan per diferents motius. En el procés de

planificació i gestió estratègica de les relacions públiques, els professionals duen a terme una investigació aplicada.

Pel que fa a les tècniques que els professionals de les relacions públiques poden utilitzar per obtenir informació durant la fase d'investigació de la seva campanya, hi ha dues categories d'investigació: secundària i primària. Per investigació secundària entenem el procés d'obtenció d'informació a partir de fonts alienes a la investigació. Exemples de fonts d'investigació secundària són els següents: material arxivat, anuaris d'informació estadística, publicacions d'organitzacions i bases de dades en línia.

La investigació secundària constitueix una fase prèvia a la planificació i realització de la investigació primària. Una cop recollides aquestes dades alienes, el professional de les relacions públiques ha d'iniciar la investigació primària. En altres paraules, en primer lloc hauríem de recollir aquelles dades que no podem aconseguir en cap altra font. Exemples de mètodes d'investigació primària de relacions públiques són: enquestes en general, enquestes sobre nombre de lectors, en particular, grups de discussió, entrevistes en profunditat i observació.

Sovint, no és fàcil distingir a primera vista si una determinada tècnica d'investigació constitueix investigació primària o secundària. Per exemple, ¿on s'ha d'incloure el seguiment dels mitjans de

comunicació? En aquest cas, la informació recollida es troba en una font secundària (els mitjans de comunicació), però l'emprem en un sentit nou i únic, diferent del de qualsevol altra organització. Així, des de la perspectiva de les relacions públiques, és convenient considerar el seguiment dels mitjans de comunicació com a part de la investigació primària que s'està portant a terme, i no com una tècnica d'investigació secundària.

Una altra classificació important és la que diferencia entre investigació quantitativa i qualitativa. La investigació quantitativa és aquella que s'usa per obtenir dades que poden ser analitzades estadísticament. Per contra, a través de la investigació qualitativa s'obtenen dades qualitatives per conèixer les actituds, opinions, creences, de les persones estudiades.

Els principals mètodes i tècniques d'investigació quantitativa en relacions públiques són l'anàlisi de contingut i les enquestes. Els de la investigació qualitativa són les tècniques historiogràfiques, les entrevistes en profunditat i els grups de discussió.

L'auditoria de relacions públiques

Una de les eines d'investigació que s'utilitza tant en la investigació primària com en la secundària és l'auditoria de relacions públiques. És un mètode d'investigació que analitza i avalua tots els aspectes de les activitats que cal diagnosticar en una

organització, incloent-hi el clima intern. Primer, s'ocupa del grau de recepció i resposta de cada públic als missatges transmesos per l'organització (auditoria de la comunicació). I segon, avalua la qualitat de les relacions sorgides de la comunicació i les activitats de l'organització (auditoria de les relacions).

L'obtenció de dades que es porta a terme en la fase d'investigació del procés de planificació estratègica de les relacions públiques gairebé sempre exigeix una combinació de tècniques. Així, abans de precipitar-nos a buscar en arxius o a crear un qüestionari, cal elaborar un pla sobre quins aspectes de l'organització i els seus públics estem investigant, com i per què.

Una de les finalitats de la fase d'investigació és la capacitat per analitzar la qualitat de les relacions que l'organització ha desenvolupat amb els seus públics com a resultat de la seva comunicació i actuacions. Aquest estudi de la qualitat de les relacions és una etapa essencial de l'anàlisi de dades. La pràctica professional sol concentrar-se en l'auditoria de la comunicació i oblida l'auditoria de les relacions.

Les relacions amb el públic

Les respostes a aquestes preguntes permetran que el professional caracteritzi les relacions que estableixen les organitzacions amb públics específics:

1. ¿Quin grau de credibilitat té l'organització davant d'aquests públics?
2. ¿Fins a quin punt aquests públics entenen la missió, els valors o les polítiques de l'organització?
3. ¿Fins a quin punt els membres d'aquests públics creuen que treuen profit d'una relació amb l'organització?
4. ¿Quants conflictes ha tingut recentment l'organització amb aquests públics? ¿I anteriorment?
5. ¿Quants conflictes pot tenir en el futur l'organització amb aquests públics?
6. ¿Com actuen aquests públics davant l'organització i què ens indiquen aquestes accions pel que fa a la relació?

La informació vinculada a aquestes respostes serà clau per garantir una anàlisi completa, ja que constitueix una part crucial del procés d'investigació.

L'anàlisi de la informació

A diferència del procés de síntesi, que pren parts d'alguna cosa i constitueix un tot lògic, el procés d'anàlisi pren el tot i ho divideix en parts. També parlem d'anàlisi quan ens referim a l'informe sobre aquest procés. L'anàlisi constitueix una part important de la fase d'investigació. Sense aquest

procés, l'únic que tenim és un corpus de coneixements inútils i de difícil maneig.

En el camp de les relacions públiques, la capacitat d'analitzar dades i determinar les fortaleses, les debilitats, els problemes i les oportunitats de l'organització no és només el resultat del talent individual, sinó també de l'experiència i el sentit comú. Tot bon professional de les relacions públiques pot desenvolupar el seu talent, que és un element clau per aprendre a pensar com un directiu.

De la mateixa manera que hem de recollir dades sobre l'organització i les seves activitats de comunicació i relació amb els públics, necessitem un sistema per situar aquestes dades en categories i determinar els vincles entre els diferents tipus de dades.

Si tenim els resultats d'una entrevista, per exemple, podem utilitzar l'estadística com a part del procés analític. Si disposem de materials impresos de l'organització, podem utilitzar l'anàlisi de contingut. Els mètodes i les tècniques d'investigació en relacions públiques constitueixen l'aplicació dels mètodes i les tècniques de les ciències socials a l'àmbit específic de les relacions entre organitzacions i públics.

Un aspecte essencial de l'anàlisi per entendre què hauríem de fer és poder respondre a les preguntes següents:

- ¿Quins aspectes de l'entorn extern afecten habitualment l'organització de manera positiva o negativa?
- ¿Quins aspectes de l'entorn extern poden afectar l'organització en un futur?
- ¿Com descriuríem l'entorn extern de l'organització?
- ¿Quins són els públics de l'organització?
- ¿L'organització ha identificat i descrit exactament els seus públics actuals i futurs?
- ¿Com es poden categoritzar aquests públics?
- ¿Com caracteritzaríem les relacions a llarg i curt termini de l'organització amb cada públic?
- ¿Quins missatges s'han de transmetre a cada públic?
- ¿Són aquests els missatges que pensa transmetre l'organització?
- ¿Quins canals o mitjans tècnics s'utilitzen per transmetre aquests missatges a cada públic?
- ¿En quina mesura aquests canals són eficaços per transmetre els missatges?
- ¿Fins a quin punt transmeten missatges no pretesos?
¿Com ho fan (obertament o subliminarment)?
- ¿Quines accions organitzatives transmeten missatges intencionats o no intencionats als públics específics?
- ¿Quines són les fortaleses i les debilitats de les

relacions públiques de l'organització?

- ¿Quins són els problemes de relacions públiques?
- ¿Quines són les oportunitats de relacions públiques?

L'informe que recollirà i discutirà aquestes qüestions constitueix el que serà l'anàlisi situacional en la campanya de relacions públiques. És important subratllar que si estem treballant en una campanya de relacions públiques destinada a un o més públics específics, les preguntes anteriors han de centrar-se en aquest aspecte de l'organització i el seu entorn.

Per exemple, si desenvolupem un pla de comunicació interna, el nostre objecte principal són els empleats i altres públics interns (per exemple, els becaris); i únicament ens centrarem en altres públics de l'entorn extern si aquests afecten el nostre públic objectiu, és a dir, l'intern.

Recórrer a una taula de treball, com la de la il·lustració, és molt útil. La seva utilització respon als criteris següents:

Públic	Missatge(s)	Mitjans tècnics	Avaluació

Públic. Aquesta columna és el lloc on identificarem els públics actuals de l'organització. Poden ser els mitjans de comunicació, la comunitat,

els empleats, els membres del consell d'administració o òrgan de direcció, l'administració pública, els inversors, els representants polítics. Cadascun d'ells ha de ser tractat per separat.

Missatge(s). Aquesta columna permetrà identificar els missatges que s'estan transmetent actualment a cada públic identificat en la columna anterior. S'han d'incloure els missatges intencionats i els que es transmeten a través d'activitats comunicatives o d'altra índole de l'organització. Cal tenir molt clar que, sovint, els missatges que actualment rep i interpreta el públic no són els mateixos que els que pretén l'organització.

Mitjans tècnics. En aquesta columna definirem les tècniques de relacions públiques que s'estan utilitzant per difondre els missatges o per crear, mantenir o modificar la reputació de l'organització. De nou haurien de concordar amb cadascun dels públics objectiu identificats en la primera columna, però cal recordar que les organitzacions utilitzen alguns d'aquests canals per arribar als públics més diversos. Per exemple, un butlletí intern no només és una tècnica de relacions públiques internes, sinó que pot ser també un mitjà per donar a conèixer l'empresa a públics externs com els proveïdors. En contrast, podríem constatar que una tècnica no s'utilitza en tota la seva dimensió comunicativa i relacional.

Avaluació. Aquesta és probablement la columna

més important de la taula. Aquí és on comença realment l'anàlisi. En aquesta columna, hem d'indicar una avaluació inicial de l'èxit o el fracàs del procés públic-missatge-tècnica i començar a descobrir les fortaleses i les debilitats de les activitats de relacions públiques de l'organització. Aquestes són algunes de les preguntes que hauríem de considerar en aquesta columna: ¿És apropiat el missatge que estem transmetent? ¿Es tracta d'un missatge pretès? ¿S'està transmetent cap missatge? ¿És apropiat el canal que estem utilitzant per transmetre el missatge a un públic determinat? ¿Quin és el nivell de qualitat del missatge? ¿Hi ha coherència de missatges? ¿Hi ha altres públics amb els quals l'organització hauria de mantenir relacions? ¿S'està avaluant el procés en la seva totalitat?

A l'hora d'utilitzar aquest tipus de taula de recollida i anàlisi de dades s'imposen dues consideracions importants. En primer lloc, la taula reflecteix la situació actual i no la situació que pretenem que es generi una vegada implantada l'estratègia de relacions públiques. En segon lloc, la taula ens proporciona un examen superficial de la situació.

Aquest document pot ser molt pràctic per a obtenir una visualització d'on ens trobem i quines són les relacions existents, alhora que constitueix un element òptim per presentar succintament l'estat de la qüestió a la direcció de l'organització.

Una altra qüestió rellevant de l'anàlisi de dades és la determinació de les fortaleses i les debilitats de l'organització en la comunicació i relació amb els públics. A partir d'aquests punts, l'estratègia de les relacions públiques ha de determinar els problemes i les oportunitats.

La redacció d'un informe d'anàlisi de la situació és l'última etapa de la fase d'investigació. Les preguntes exposades anteriorment són una bona guia per estructurar el document. Així, els apartats de l'informe poden coincidir exactament o aproximadament amb els enunciats del quadre següent:

Els apartats d'un informe

1. Elements clau de l'entorn extern de l'organització.
2. Efectes actuals i futurs dels elements clau de l'entorn extern.
3. Elements clau de l'entorn intern de l'organització.
4. Efectes actuals i futurs dels elements clau de l'entorn intern.
5. Identificació dels públics.
6. Descripció dels públics.
7. Conseqüències dels públics sobre l'organització i viceversa.
8. Descripció de les relacions de l'organització amb els públics.
9. Identificació dels missatges actuals amb cada públic.
10. Comparació entre els missatges actuals i els intencionals.
11. Identificació de les tècniques utilitzades per transmetre missatges a cada públic.
12. Efectivitat de cada tècnica en la transmissió dels missatges intencionals.
13. Descripció de tots els missatges no intencionats.
14. Identificació de les fortaleses i debilitats de les relacions públiques.
15. Identificació dels problemes i oportunitats clau de relacions públiques.
16. Grau en el qual l'organització s'ha adaptat a les pressions de l'entorn o dels públics.

Una vegada analitzades tots les dades, el professional de les relacions públiques està en disposició de passar a la fase de planificació.

La planificació

Una vegada completades la recollida i l'anàlisi de dades de la fase d'investigació, el professional de les relacions públiques té prou informació per iniciar un pla que abordi els problemes i oportunitats identificats. No obstant això, cal tenir en compte que encara que estiguem presentant la direcció de projectes de relacions públiques com un procés lineal de quatre fases, aquesta linealitat no és categòrica, ja que la investigació apareixerà de nou en qualsevol de les fases subsegüents quan sorgeixi una nova informació inexistent a l'inici del procés de planificació estratègica.

Els quatre elements clau de la fase de planificació són: identificació dels públics, definició de les metes i els objectius, elaboració dels missatges i elecció de les tècniques.

La investigació ajuda l'organització a definir el problema i l'entorn en el qual aquest s'ha generat o pot generar-se. La planificació identifica les necessitats que s'han de satisfer per resoldre la problemàtica o evitar que es produeixi (metes i objectius), a qui ha de dirigir-se o a qui ha de motivar el pla (públics objectiu) per assolir les metes i els objectius i d'aquesta manera resoldre el problema o evitar que emergeixi, què s'ha de transmetre a aquests públics (missatges) perquè actuïn de manera que permeti arribar a les metes i

objectius de l'organització i la millor via per fer arribar aquests missatges als públics (estratègies i tècniques). Quan es tracta d'oportunitats el procés és el mateix.

El procés és analític, en el sentit que les decisions que es prenen i les accions que es planifiquen en cada etapa orienten les decisions i accions de les etapes posteriors. A més, les etapes són successives: els públics objectiu d'un assumpte específic identificats en la investigació no poden ser seleccionats fins que s'hagin determinat la meta i els objectius. Només llavors es poden seleccionar els públics clau per complir els objectius.

Identificació dels públics

En la fase d'investigació, el professional de les relacions públiques examina el lloc de l'organització en el seu entorn social, polític i econòmic. Alhora, emergeixen els públics que tenen conseqüències per a l'organització i per als quals aquesta té conseqüències.

Des d'una òptica estratègica, un públic és un grup d'individus que comparteixen un interès comú i les activitats del qual influeixen en l'organització, i al qual influeixen les activitats de l'organització.

Els públics es formen com a resposta a les activitats, les polítiques o els productes organitzatius amb l'objectiu d'influenciar l'organització. No obstant això, tret que siguin eventualment

identificats en el procés de relacions públiques, no poden ser considerats en l'estratègia. Fallar en la seva identificació (per acció o omissió) comporta efectes perniciosos per a l'organització. Per exemple, si dissenyem una campanya d'uns tres anys de durada, podem definir la nostra comunitat segons les fronteres geogràfiques: el veïnatge, la ciutat, la regió o el país sencer poden considerar-se una comunitat de l'organització en la qual actuarem i amb la qual hauríem d'establir relacions. D'altra banda, en resposta a la nostra organització, es pot constituir un grup activista que estableixi les seves fronteres. I quan desenvolupem el nostre pla, també estem obligats a definir-les.

Els públics poden ser interns o externs. Les seves accions poden influir en l'organització o aquesta influència pot no sentir-se. Poden jerarquitzar-se segons les prioritats de l'organització. Si ens enfrontem a una controvèrsia, poden classificar-se entre els que estan a favor nostre, els que estan en contra o els neutrals. Els públics més comuns són: empleats, membres i voluntaris (en organitzacions sense ànim de lucre), inversors, mitjans de comunicació, comunitat, govern i administració pública (en els seus diferents àmbits), consumidors o clients (de productes i serveis) i proveïdors.

Un bon professional de les relacions públiques ha d'estar sempre atent a qualsevol altre grup que

potencialment pugui constituir-se en un públic important tant en el present com en el futur. Per exemple, una indústria farmacèutica que utilitza animals en la investigació sobre medicaments ha d'estar sempre atenta als grups de defensa dels drets dels animals de la seva comunitat. I si aquest grup no existeix en l'actualitat, té el deure professional de pensar en la possibilitat que pot constituir-se per tal de modificar la seva actuació.

La recollida d'informació en la fase d'investigació sobre els públics actuals i l'entorn de l'organització ens donarà pistes sobre quins són o quins podrien ser els públics rellevants.

Definició de metes i objectius

Hem de distingir entre els objectius i les metes (o finalitats) de les campanyes de relacions públiques. Les metes són més àmplies i abstractes i no poden ser directament avaluades, mentre que els objectius, derivats de les metes, són clars, mesurables, realistes, temporalitzats i pressupostables; de tal manera que la consecució d'un objectiu contribueix a arribar a una meta.

Per exemple, en una campanya electoral, la meta d'un partit polític serà guanyar les eleccions (meta que s'emmarca en la finalitat organitzativa de governar), i els objectius seran implicar l'electorat indecís, augmentar el nombre de vots, donar a conèixer un projecte nou de política social, entre

d'altres.

Definir la meta de la campanya no és tan senzill com sembla. Sovint, els professionals de les relacions públiques actuen unilateralment a l'hora d'establir la meta que resolgui el problema motiu de la campanya. Però les relacions públiques no constitueixen una funció directiva aïllada en l'engranatge operatiu de les organitzacions. Fixar la meta aïlladament, sense considerar les finalitats organitzatives de l'empresa o institució, és perillós i pot comportar no tenir el suport necessari en moments conjunturals.

Cal prendre dues precaucions. La primera és enfocar estratègicament les relacions públiques o planificar-les d'acord amb la missió de l'organització i les seves metes (incloses les d'altres departaments com el de recursos humans o el de màrqueting). La meta del projecte de relacions públiques ha de guiar-se per la missió de l'organització. En altres paraules, els professionals de relacions públiques han de fixar sempre metes i objectius d'acord amb la missió organitzativa.

La segona precaució és simplement verificar que la meta del pla de relacions públiques s'adeqüi a les metes i els objectius de l'organització. Una vegada establerta la meta, el professional ha de preguntar-se si s'ajusta a la missió de l'organització: ¿encaixa amb les finalitats i els objectius de màrqueting? ¿Ajudarà a crear un entorn en el qual

l'organització progressarà en el compliment de les seves metes? No podem oblidar que el professional de les relacions públiques és responsable de crear un entorn en el qual l'empresa o la institució a la qual presta els seus serveis pugui assolir les seves metes com a organització, com a subjecte econòmic i social. Qualsevol campanya, per simple que sigui, tant si està dissenyada per resoldre un problema o crear una oportunitat, ha de ser planificada en el marc de les finalitats de l'organització com a tal.

Les finalitats o metes seran de diversa índole segons el sector del qual forma part l'organització. Si es tracta d'una empresa, entre les seves metes podríem trobar: augmentar el valor de les accions; incrementar la quota de mercat; obtenir els màxims beneficis; protegir-se davant una possible absorció o adquisició, o evitar la regulació governamental de certs assumptes que l'afecten directament.

En el cas d'una administració pública o d'una empresa pública, les seves metes poden ser: augmentar la conscienciació pública dels programes socials; reduir la contaminació mediambiental, o facilitar l'accés dels ciutadans a la informació.

Si l'organització és no lucrativa tindrà com metes incrementar les subvencions públiques; ampliar els programes d'investigació; establir programes de voluntariat, o fomentar la difusió d'informació sobre les activitats que interessin els seus públics.

Segons les metes es fixen els objectius que, a diferència d'aquestes, són més concrets i avaluable. Així, els objectius han de ser, sobretot, clars. Han d'establir-se succintament emprant un llenguatge que pugui ser entès per tots aquells que estaran implicats en la consecució dels resultats. No hi pot haver cap discussió sobre el seu significat. Això fomenta la quantificació i permet assignar una o més accions concretes a cadascun.

El professional no ha d'establir un únic objectiu per augmentar la conscienciació sobre el tema i l'organització. És més, encara que sovint n'hi ha prou amb una simple conscienciació, moltes vegades caldrà especificar quin tipus de conscienciació es pretén assolir. No és el mateix pretendre incrementar la conscienciació sobre l'existència de l'organització que sobre els seus programes de col·laboració amb la comunitat. No és el mateix conscienciar sobre la sida que sobre la seva transmissió als nounats. Tampoc no és el mateix pretendre conscienciar experts que el públic en general.

Per tal que siguin clars, els objectius s'han d'escriure. Sembla obvi, però en ocasions s'inicien planificacions estratègiques amb els objectius a la ment. Si estan reflectits en un document, serveixen de punt de referència durant el procés de planificació. Quan es produeix un desacord sobre algun element del procés de planificació, la millor

solució és revisar exactament el que es pretén a través dels objectius. Així mateix, si els objectius estan escrits en un document, serveixen de guia tangible en la fase d'avaluació i constitueixen un termòmetre per calibrar l'eficàcia de la campanya.

Els objectius han de ser mesurables. És a dir, els resultats que s'obtindran han de ser quantificats d'alguna manera. Això no és sempre fàcil, encara que s'ha de poder fer. Els objectius mesurables responen a la pregunta següent: ¿quin efecte busquem? Això permetrà que el professional de les relacions públiques determini el grau de l'efecte pretès i identifiqui els efectes no buscats que poden resultar de les accions que s'han implantat.

Les mesures poden traduir-se en percentatges o en xifres (nombre de vots, euros o personal voluntari necessaris). Sovint, és útil indicar l'objectiu en termes de superació: per exemple, "les vendes han augmentat un 20 per cent, de 5 milions d'euros a 6 milions". Quan es treballa amb percentatges és fonamental ser clar en l'expressió escrita i oral. Si es vol informar que el percentatge d'estudiants universitaris que fracassen ha disminuït en un percentatge de 20 punts, ha d'especificar-se clarament que ha passat, per exemple, del 35 al 15 per cent, i no confondre els punts percentuals amb el percentatge pròpiament dit anunciant una disminució del 35 al 28 per cent (un 7 per cent: el 20 per cent de 35).

Anàlogament, l'increment d'un 20 per cent de participació electoral entre una població total de 100 no són 20 persones. L'augment del percentatge depèn del nivell real de participació i no del nombre total de població. Si ha participat el 50 per cent de la població, l'increment del 20 per cent suposa 10 persones (el 20 per cent de 50), de 50 a 60, o 10 punts percentuals. Cal ser molt curosos i precisos a l'hora de determinar els resultats del mesurament dels objectius.

Els objectius han de ser realistes. ¿El professional de les relacions públiques pot realment arribar a allò que el seu objectiu especifica que assolirà? Fixar objectius clars facilita que siguin realistes. Amb tot, cal posar la vista en una millora significativa. Els alts executius menysprearan aquells objectius de fàcil abast. Els directius d'empresa respecten poc els empleats o els assessors que no estan disposats a ambicionar una mica més ni a arriscar-se. En conseqüència, que siguin realistes no vol dir que siguin fàcils i senzills. Simplement significa que es poden assolir amb el treball ben fet, assumint riscos i amb un esperit ambiciós.

Els objectius han de ser temporalitzats, en el sentit que hem de saber quan esperem obtenir resultats. La durada d'una campanya de relacions públiques està determinada pel problema o l'oportunitat que la provoca. Alguns assumptes requereixen esforços de curta durada (entre sis

mesos i un any), mentre que uns altres suposen situacions que cal afrontar a llarg termini. Alguns projectes estan intrínsecament limitats, com ara una campanya de premsa sobre un esdeveniment. Uns altres constitueixen tasques per a canviar percepcions, actituds, opinions o comportaments, que solen evolucionar i alterar-se molt a poc a poc. Els objectius han de delimitar el marc temporal en el qual ha de complir-se la campanya.

Els objectius han de ser pressupostables. Encara que en el moment d'identificar-los el professional es troba en una fase de planificació en què la campanya encara no s'ha pressupostat, ni desitja consideracions econòmiques que limitin la seva creativitat, innovació i imaginació, els objectius han de considerar les previsions i limitacions pressupostàries.

Mentre que el professional estableix objectius per al problema o l'oportunitat de relacions públiques que cal afrontar i assolir així la meta del projecte, els objectius creen també expectatives de l'organització sobre el treball del professional. Les limitacions pressupostàries poden requerir objectius que generin expectatives més modestes. Igualment, poden obligar a una major creativitat en la planificació. Tot i que els grans pressupostos fixaran les bases d'un programa més ambiciós, el món empresarial demostra diàriament que els recursos econòmics són limitats, especialment pel que fa a les

relacions públiques.

La millor manera d'entendre el que s'ha exposat fins ara és plantejar-nos una situació imaginària. Suposem que, en els darrers quatre anys, una ONG ha experimentat una tendència a la disminució de l'afiliació de nous membres acompanyada d'un augment de les baixes. La investigació ens mostra que la imatge externa de l'organització és arcaica i poc professional, la qual cosa contribueix a la pèrdua d'afiliats i a la incapacitat per atreure'n de nous.

Sembla clar, doncs, que els objectius de l'estratègia de relacions públiques podrien emmarcar-se en la meta de millorar la percepció de l'organització per part de públics externs específics (membres potencials) i, potser, de públics interns (els membres actuals). Aquesta meta probablement reforçarà alguns aspectes de les relacions de l'organització, però no és un objectiu en el sentit exposat anteriorment, ja que no és suficientment clar ni tampoc és mesurable.

Els següents són dos objectius que poden contribuir a satisfer la meta global de millorar o canviar la imatge de l'organització: incrementar el nombre d'afiliats en un 30 per cent en els pròxims 9 mesos, i mantenir els afiliats actuals i aconseguir que estiguin satisfets amb l'organització a final d'any.

El primer objectiu és clar, concís, mesurable, comprensible, pressupostable i, a més, està

temporalitzat en la seva consecució. El segon també, però incorpora un assumpte que trobarem sovint: ¿com es poden mesurar uns efectes de relacions públiques tan ambigus com la satisfacció, l'actitud positiva, la reputació o la imatge?

Aquest segon objectiu ens dóna una pista, ja que ens indica que no hem de mesurar la satisfacció pròpiament dita, sinó en relació amb l'organització. Aquesta classe d'objectiu és útil també des d'una altra perspectiva, ja que ens indica la tècnica que hauríem de desenvolupar. En aquest supòsit, s'ha de concebre una oportunitat de parlar sobre aquest assumpte amb els afiliats actuals. Sovint, el resultat pretès és més qualitatiu que quantitatiu, i sempre que ens sigui possible hauríem d'actuar en conseqüència.

Imagem ara que l'objectiu fixat per al cas que ens ocupa hagués estat millorar la imatge externa de l'organització en un 30 per cent. No només es tracta d'un objectiu imprecís (¿en què consisteix la imatge?), sinó que no és racional valorar la imatge en termes quantitatius.

A més dels resultats de comunicació, les relacions públiques han de considerar també els resultats relacionals, és a dir, els relatius a les relacions entre les organitzacions i els públics.

Els resultats de comunicació solen traduir-se en termes de coneixement, actituds i comportaments desitjats des de la perspectiva de les relacions

públiques. Evidentment, es tracta d'objectius molt importants per al desenvolupament i el manteniment de les relacions. No obstant això, les relacions públiques actuals s'estan interessant més per la qualitat de les relacions, i els seus professionals se centren en el tipus de relació que una organització necessita establir amb els diferents públics. Però, ¿com es poden definir objectius mesurables per a una cosa que sembla tan ambigua com una relació?

Encara que no hi ha receptes miraculoses pel que fa a aquesta qüestió, determinats aspectes de les relacions són molt útils per a l'activitat de relacions públiques d'una organització. Podem considerar algunes de les preguntes del quadre quan tractem de formular objectius de relació.

Objectius de relació

1. ¿Fins a quin punt és important que el públic confii en l'organització?
2. ¿Fins a quin punt és important que se senti satisfet amb l'organització?
3. ¿En quina mesura els membres d'aquest públic creuen beneficiosa una relació amb l'organització?
4. ¿Quin grau de conflictivitat hi ha hagut fins ara entre aquest públic i l'organització?
5. ¿Quin grau de conflictivitat hi pot haver en un futur?
6. ¿Com actua el públic davant l'organització?, i ¿què ens diu aquesta actuació sobre la relació amb aquest públic?

Evidentment, hi ha moltes qüestions que cal considerar quan intentem determinar el tipus de relació que una organització vol desenvolupar amb els públics. Aquestes preguntes ens poden ajudar a començar a considerar els resultats relacionals i incloure aquests objectius en la campanya de relacions públiques.

L'última qüestió relacionada amb els objectius és considerar el públic objecte d'aquests. Un projecte eficaç de relacions públiques ajusta els objectius a cadascun dels públics afectats. En el terreny de les relacions amb la premsa, per exemple, els objectius han de dirigir-se específicament als mitjans de comunicació, no a l'opinió pública.

L'ajustament dels objectius als públics permetrà després una millor selecció de les estratègies i les tècniques. Encara que pot seleccionar-se una tècnica particular per assolir més d'un objectiu i dirigir-la a més d'un públic, cal examinar els resultats per a cada públic per separat.

L'elaboració dels missatges

Les relacions públiques consisteixen en la gestió de la comunicació entre una organització i els seus públics, amb el propòsit de desenvolupar i mantenir relacions mútuament beneficioses a llarg termini amb aquests. Així doncs, el nucli de l'activitat de relacions públiques és el missatge o els missatges que l'organització transmet a aquests públics de

paraula i obra.

Les organitzacions són actors socials que es comuniquen a través de signes més complexos que les simples paraules. La tasca del responsable de relacions públiques de qualsevol estructura social és assegurar que tots els missatges transmesos són realment aquells que pretenia enviar. Això pressuposa una selecció molt curiosa dels missatges i canals. D'aquesta manera, un cop identificats els públics i definits els objectius corresponents, el pas següent és desenvolupar missatges clau.

Un missatge clau és una declaració succinta de la informació central que l'organització té la intenció de transmetre als seus públics en el to pretès. A l'hora de concebre el missatge hi ha diferents mètodes. El més senzill estableix una analogia amb la publicitat i utilitza la *copy strategy*, és a dir, un document de referència que inclou cinc apartats: el problema plantejat (¿quin és l'objectiu de la comunicació?), el públic objectiu (¿a qui ens dirigim?), la promesa (¿què motivarà la millora de la relació?), la justificació (¿de quina manera les característiques de l'organització responen a la promesa?) i el to i l'eix del missatge.

Fixem-nos en la publicitat i prenguem l'exemple del lema de la companyia elèctrica Iberdrola: "Volem ser la teva energia". El missatge està elaborat a partir de la nova dimensió d'un servei públic comercial. Utilitzant el principi de la *copy*

strategy, podem fer una dissecció del seu posicionament.

El problema plantejat és aparèixer com una empresa que obre els seus serveis però conserva els principis del servei públic. El públic objectiu és el gran públic, els industrials i les col·lectivitats locals. La promesa consisteix a comprometre's en l'oferta de multiserveis recordant la primera aplicació de l'energia elèctrica. La justificació és la imatge de competència dels assalariats i de respecte de la continuïtat del servei públic. El to indica rigor i sentit del deure. Així, el nucli del missatge es conforma amb els termes del següent quadre.

El nucli del missatge

1. Volem ser: el conjunt d'empleats (personalització, mobilització interna) i el valor de compromís (record de les obligacions de servei públic).
2. El teu: els públics objectiu (proximitat).
3. Energia: proposta de nous serveis amb el record de l'associació de valor "energia com a mercaderia", i sentit del deure amb l'associació "energia = compromís i il·lusió".

Aquest exemple no pressuposa que missatge i lema siguin sinònims. Aquest últim expressa el missatge de la manera més sintètica possible, però només constitueix una de les seves formes entre moltes altres.

Una vegada definit el nucli real del missatge que

pretenem enviar a través de les paraules, les imatges i les accions, cal aplicar-lo al desenvolupament de cada acció de relacions públiques que portarem a terme per assolir els nostres objectius. Sense oblidar que el missatge conté una dimensió oberta i una altra de subliminal. Ambdues influeixen en el procés de recepció del missatge per part dels públics.

La selecció de les tècniques

Són nombrosos els autors que parlen de les tècniques de relacions públiques per explicar els mitjans, les eines o els instruments utilitzats per posar en pràctica i articular la comunicació dels missatges. Uns altres, en canvi, parlen de tàctiques per referir-se a les tècniques del dia a dia emprades en l'exercici professional.

Tècniques i tàctiques són recursos estratègics diferents. L'estratègia es basa en els objectius que cal assolir i les evolucions per assolir-los. En aquest context, les tècniques corresponen als mecanismes per complir els objectius, i les tàctiques als processos oportunistes i puntuals. En altres termes, l'estratègia contesta a la pregunta "¿Què fer?"; les tècniques a "¿Com fer-ho?", i les tàctiques responen a "¿Com fer-ho en un moment determinat segons les circumstàncies immediates?".

En establir les característiques d'un projecte, dèiem que es tractava d'una activitat sotmesa a la incertesa i a les variables exògenes; que és com dir

que està sotmès a replantejaments tàctics davant els canvis d'escenari que poden produir-se.

Les relacions públiques es poden considerar tècniques d'una determinada estratègia comercial, de màrqueting o propagandística, on l'aplicació dels seus instruments és una pràctica habitual. Però no és menys cert que aquesta instrumentalització es pot veure des d'un vessant tàctic: en les situacions de crisi empresarial d'aquelles organitzacions que no tenen un pla preventiu per a aquests casos, el recurs a les relacions públiques per reduir els efectes dels conflictes és instrumental en el marc de la direcció i gestió de les organitzacions.

En aquest supòsit, les relacions públiques operen com una tàctica derivada d'un error en l'aplicació de la gestió de les organitzacions. Així doncs, una tàctica sempre serà una tècnica, però una tècnica no sempre s'utilitzarà tàcticament; motiu pel qual alguns autors prefereixen utilitzar el terme "tàctica".

Les tècniques inclouen els suports per canalitzar els missatges. Aquests suports constitueixen subcanals de comunicació que, dintre d'una tècnica de relacions públiques, pot servir de vehicle d'un missatge. Així, quan ens referim a suports d'impressió, estem parlant d'elements de paper, cartró, plàstic, multimèdia, en els quals s'imprimeixen els textos i les imatges continguts en les formes d'impressió.

Des d'una altra perspectiva, una sala de celebració d'una conferència de premsa és un suport de la tècnica conferència de premsa, o un anunci en un diari pot ser un suport per a un missatge de relacions públiques d'una organització que vulgui informar els lectors sobre la seva postura davant una situació determinada que l'afecta. Finalment, les noves tecnologies de la informació no constitueixen noves tècniques de les relacions públiques, sinó nous suports al servei de les tècniques tradicionals l'avantatge de les quals és l'agilitat dels fluxos comunicatius.

L'última etapa de la fase de planificació és la selecció de les tècniques i els suports adequats per transmetre eficaçment els missatges als públics. La informació que disposem sobre els públics (per exemple, si prefereixen suports multimèdia per rebre missatges, el grau d'interès sobre l'organització i la seva missió, les característiques demogràfiques) seran de gran ajuda per seleccionar els canals més adequats per assolir els objectius.

Per exemple, la selecció del correu ordinari per difondre un missatge de relacions amb la comunitat no serà potser tan eficaç com recórrer a tècniques per implicar l'organització en les activitats de la comunitat o organitzar un nou esdeveniment dirigit a la comunitat, com una jornada de portes obertes.

A l'hora de seleccionar les tècniques i els seus suports cal tenir en compte, primer, que es tracta

d'un procés creatiu i que per tant és aconsellable començar, per exemple, amb una pluja d'idees i estar oberts a nous enfocaments. Segon, que les tècniques que utilitzem han d'ajustar-se als objectius específics, encara que una tècnica pot servir per assolir diversos objectius o pot caldre aplicar diverses tècniques per assolir un únic objectiu. Tercer, que la tècnica i el suport han de triar-se en relació amb el públic objectiu. I quart, la lògica ha d'imperar a l'hora de seleccionar la tècnica i el suport.

Centrem-nos en el primer dels factors citats: la creativitat. Significa que hem d'oblidar-nos de pensar linealment sobre les estratègies de relacions públiques. La pluja d'idees ens permetrà moure'ns des de les estratègies més familiars a les més creatives, la qual cosa sovint no és més que donar un nou enfocament a les clàssiques. Per exemple, crear un butlletí intern pot no ser la millor tècnica per a enfortir la moral dels empleats.

En canvi, la creació d'un premi o una recompensa que reconegui la seva eficàcia pot ser més útil per aconseguir l'objectiu fixat. A més, el procés de nominació i selecció constituirà una part del programa de relacions públiques internes, ja que afavoreix i enforteix les relacions amb els empleats, alhora que la publicació de la identitat del guanyador pot constituir part del programa de relacions amb la comunitat, si l'empresa està situada en una localitat

petita.

Ara bé, cal tenir en compte un factor essencial: la creativitat ha d'estar bé aplicada, els nous enfocaments no han de desvirtuar el missatge. En aquest sentit, per exemple, algunes tendències de disseny pel que fa a la tipografia acaben perjudicant la lectura dels missatges i, així, se'ns presenten fulletons informatius amb un disseny trencador però davant els quals hem d'invertir molt més temps del necessari per llegir i comprendre el que pretenen transmetre.

Segons la naturalesa dels projectes, les tècniques i els suports utilitzats seran diferents. Així, en un projecte de relacions amb els mitjans de comunicació les tècniques més comunes són:

- Conferències de premsa.
- Comunicats de premsa.
- Videocomunicats de premsa.
- Dossier de premsa.
- Esmorzars o dinars de premsa.
- Visites de premsa.
- Viatges de premsa.
- Articles preredactats.
- Publireportatge.
- Fotografies.

- Lloc web (sala de premsa en línia).
- Correu electrònic.

Les principals tècniques i suports de les relacions públiques internes són:

- Taulers d'anuncis.
- Bústia de suggeriments.
- Missatgeria electrònica.
- Senyalística.
- Butlletí intern.
- Correu intern informatiu.
- Material audiovisual d'ús intern.
- Reunions i seminaris.
- Procediment d'acollida.
- Organització d'esdeveniments.
- Projecte d'empresa.
- Intranet.

En les relacions públiques financeres, les tècniques principals són:

- Memòria anual.

- Organització de l'assemblea anual.
- Apunts financers.
- Tècniques de relacions amb la premsa financera i líders d'opinió econòmics.
- Tècniques de relacions amb els analistes financers.

Un projecte de relacions amb la comunitat inclou les tècniques següents:

- Tècniques d'implicació comunitària.
- Organització d'esdeveniments.
- Jornades de portes obertes.
- Patrocini i mecenatge.
- Mecenatge.
- Tècniques de captació de fons (*fundraising*).

En els programes de comunicació visual corporativa, les tècniques més destacades són:

- Identitat gràfica: el logotip i les seves aplicacions.
- Disseny industrial o estilisme de producte.
- Embalatge.
- Disseny d'ambients.

Les tècniques dels projectes de relacions amb els clients inclouen tècniques com:

- Missatgeria ordinària i electrònica.
- Fires.
- Patrocini.
- Butlletins informatius.
- Tècniques de fidelització.
- Tècniques de relacions amb la premsa.

Finalment, en la comunicació de màrqueting, les tècniques que les relacions públiques "presten" al màrqueting són fonamentalment:

- Relacions amb la premsa.
- Emplaçament de productes.
- Organització d'esdeveniments.
- Participació en fires.

Amb tot, no convé oblidar que el professional de les relacions públiques és un professional de l'expressió persuasiva. Per aquest motiu les habilitats d'expressió, ja sigui escrita, oral, audiovisual o multimèdia, són essencials per a l'èxit professional. Des d'aquesta òptica, les tècniques d'expressió són

les tècniques primordials de les relacions públiques.

Finalment, presentem un exemple de full de treball que permet tenir una visió completa de la planificació segons el missatge global que pretenguem transmetre als nostres públics.

MISATGE GLOBAL: “.....”			
Públic 1	Públic 2	Públic 3	Públic 4
...
Missatge	Missatge	Missatge	Missatge
...
Objectius de RP 1... 2... 3...	Objectius de RP 1... 2... 3...	Objectius de RP 1... 2... 3...	Objectius de RP 1... 2... 3...
Estratègies i tècniques:	Estratègies i tècniques:	Estratègies i tècniques:	Estratègies i tècniques:

L'execució

L'execució del pla o campanya de relacions públiques és la tercera fase del procés estratègic. Suposa dirigir la implantació de les activitats dissenyades en la fase de planificació. En arribar a aquesta etapa, el tècnic en relacions públiques ja sap tot el que ha de saber. Des de la perspectiva tècnica, és l'hora de portar a terme els aspectes tècnics de la campanya. Però per al director de relacions

públiques, comença la part més crucial de la seva tasca.

El pressupost com a eina directiva

El pressupost és segurament el primer estadi de l'execució d'un pla de relacions públiques. Tot i així, la fase de planificació també ha d'estar presidida per consideracions financeres, ja que no es pot dissenyar una campanya de relacions públiques sense saber quina és la nostra capacitat financera. Ja hem dit que els objectius han de ser pressupostables. Del que es tracta ara, en la fase d'execució, és d'aplicar els recursos financers al projecte en general i a les activitats en particular.

Més que qualsevol altre aspecte de la direcció de projectes, pressupostar és una activitat a la qual solen témer la majoria dels professionals de les relacions públiques, quan, en realitat, si ho pensem bé, des de la nostra joventut hem estat pressupostant les nostres despeses corrents. Segurament moltes vegades (o gairebé diàriament) ens abstenim de comprar o invertir en alguna cosa perquè no tenim prou diners. Per tant, amb major o menor profunditat, tots tenim coneixements sobre recursos financers.

El pressupost d'un projecte de relacions públiques és un pla financer per assignar quantitats específiques de diners a determinades activitats requerides per assolir els objectius. El pressupost

compleix dues funcions: primer, és un mecanisme de control de les activitats necessàries per arribar als objectius. I segon, és una eina de comunicació per explicar les activitats i els objectius de relacions públiques a directius d'altres unitats organitzatives i a altres executius de l'organització.

En l'àmbit de les relacions públiques hi ha dues categories de pressupost: el pressupost del projecte (o del programa) i el pressupost lineal.

El pressupost del projecte és una manera global de pensar sobre l'assignació de recursos financers a activitats de relacions públiques d'una organització. Es refereix a una suma específica de diners destinada a cobrir el projecte o programa, considerant les activitats de relacions públiques d'una manera global. Aquest pressupost s'elabora en la fase de planificació.

En el pressupost lineal, en contrast, les relacions públiques es pressuposten assignant quantitats específiques del departament a unitats com ara impremta, disseny gràfic, correu, transports, etc. Es tracta d'una forma més gradual de pressupostar les activitats de relacions públiques. Si optem per un pressupost lineal, no tenim altra alternativa que incorporar les mateixes unitats i les seves corresponents despeses a l'hora de pressupostar el projecte global.

Quan ens enfrontem al pressupost del projecte de relacions públiques, cal assignar una quantitat de

diners al projecte concret. Aquest import es destinarà a finançar les activitats requerides per la campanya que ja haurem desenvolupat. Per tant, cal tenir molt clar que les consideracions sobre el pressupost han d'efectuar-se durant la fase de planificació. Dit de manera planera, no podem planificar caviar amb un pressupost per a olives.

Així doncs, el director del projecte descompon la campanya de relacions públiques prèviament desenvolupada en activitats específiques i unitats que han de ser finançades per complir els objectius. Algunes de les preguntes que s'han de plantejar en la formulació inicial d'un pressupost realista i exacte són les del següent quadre.

Preguntes per a un pressupost

1. ¿Qui participarà en l'execució de la campanya?
2. ¿Quines tasques han d'assignar-se a cada persona?
3. ¿Quant trigarà una persona a completar la seva tasca?
4. ¿Quins materials es requereixen?
5. ¿Quins serveis cal subcontractar (per exemple, impressors, estudis d'enregistrament, hostesses, fotògrafs, lloguer de cotxes, transport urgent)?
6. ¿Tenim els costos estimats de tots els serveis subcontractats?

Una vegada considerades aquestes qüestions, hauríem de comparar el total del pressupost i, si escau, ajustar-lo. Dependrà del judici professional

decidir quina quantitat de diners ha de retallar-se o mantenir-se per tal d'aconseguir els objectius de la campanya. De vegades és necessari replantejar-se algunes particularitats dels objectius (¿són encara realistes d'acord amb els recursos disponibles?) o de les tècniques i suports seleccionats (¿hi ha una altra tècnica o suport que puguem usar i s'adeqüi al pressupost?).

El director del projecte també és responsable de determinar el moment i fins a quin punt és necessari reexaminar el pressupost i adaptar-lo als canvis que s'hagin pogut produir. Convé recordar que molts projectes de relacions públiques, a diferència del que ocorre amb la publicitat, són projectes a llarg termini, per la qual cosa les circumstàncies previstes a l'inici poden variar i implicar l'adaptació de totes les eines que disposa el director de relacions públiques; entre elles, el pressupost.

La gestió del temps

La gestió del temps significa gestionar el temps de les persones. Comporta poder programar les activitats del projecte no només des del punt de vista pressupostari, com hem vist, sinó pel que fa als terminis temporals.

Els professionals de les relacions públiques saben molt bé quina és la importància de complir els terminis a l'hora d'avaluar l'eficàcia d'un projecte. Això és especialment cert en la comunicació de crisi,

on cada minut que passa sense que es reaccioni és directament proporcional al declivi de la reputació de l'organització que causa la situació crítica.

El director de relacions públiques ha d'establir un calendari dels requeriments humans i de projecte, per saber quant de temps invertirà cada persona en cada activitat. Però a més, haurà de programar-les, en el sentit que algunes activitats finalitzaran, o estaran en marxa, abans que altres activitats comencin. La campanya de relacions públiques és un procés d'accions concretes successives i/o simultànies.

Les eines per programar temporalment una campanya són diverses. Una de les més comunes és el diagrama de Gantt, que va ser concebut per l'enginyer nord-americà Henry L. Gantt, que va procurar resoldre el problema de la programació d'activitats, és a dir, la seva distribució segons un calendari, de manera que es pogués visualitzar el període de durada de cada activitat, les seves dates d'inici i fi, i igualment el temps total requerit per a l'execució d'una tasca. El diagrama permet també seguir el curs de cada activitat, ja que proporciona informació del percentatge executat en cadascuna, com també el grau d'avenç o endarreriment pel que fa al termini previst.

Aquest gràfic consisteix simplement en un sistema de coordenades en el qual s'indica en l'eix horitzontal: un calendari, o escala de temps, definit

segons la unitat més adequada a l'activitat que s'ha d'executar: hora, dia, setmana, mes. I en l'eix vertical: les activitats que constitueixen el treball que s'ha d'executar. A cada activitat es fa correspondre una línia horitzontal la longitud de la qual és proporcional a la durada, en la qual el mesurament s'efectua en relació amb l'escala definida en l'eix horitzontal d'acord amb la il·lustració.

DIAGRAMA DE GANTT (SIMPLE)				
Activitat 1	■			
Activitat 2	■	■		
Activitat 3			■	

Aquests dos eixos es reflecteixen en la representació gràfica del diagrama de Gantt, tal com mostra la il·lustració; en l'eix vertical es disposen les tasques del projecte i en l'horitzontal es representa el temps (dies). Cada activitat es representa mitjançant un bloc rectangular la longitud del qual indica la durada; l'altura no té significat. La posició de cada bloc en el diagrama indica els instants d'inici i finalització de les tasques a què corresponen.

L'exemple de la il·lustració mostra que l'activitat 1 s'inicia al principi del dia 1 i es completarà al final del dia 1. L'inici de l'activitat 2 coincideix en part amb l'activitat 1 i es completa al final del dia 2. Aquesta finalització és necessària per a l'inici de l'activitat 3, la finalització de la qual coincideix amb

la del dia 4.

Per exemple, l'activitat 1 pot ser la convocatòria dels periodistes a una conferència de premsa per informar de la celebració d'unes jornades sobre prevenció de malalties cardiovasculars. En aquest cas l'activitat 2 seria la preparació de la sala on tindran lloc les jornades, i l'activitat 3 la celebració de les jornades. Aquest exemple és, evidentment, poc ortodox, ja que hi falten moltes activitats relacionades amb la celebració d'un esdeveniment (preparació de materials, tramesa i confirmació d'invitacions, contacte i confirmació de presència de les autoritats, seguiment del tracte informatiu de la premsa).

Com s'haurà observat, la capacitat per elaborar un diagrama de Gantt acurat i útil, o qualsevol altre instrument de programació, pressuposa la capacitat d'estimar quant de temps dura la realització de cada tasca. Aquest és un punt on l'experiència anterior en un càrrec tècnic és molt útil al director de la campanya. Si un directiu de relacions públiques no ha desenvolupat mai una funció tècnica, li serà difícil programar temporalment la campanya, per la qual cosa s'haurà de deixar-se aconsellar pels tècnics en relacions públiques.

El control de la qualitat

Una vegada exposat el concepte integral de direcció i vista la gestió de recursos financers i

temporals, cal aturar-se en un altre paràmetre: la gestió de la qualitat durant el desenvolupament del projecte.

La gestió de la qualitat d'un projecte de relacions públiques forma part del control de la qualitat global de l'organització. El director de relacions públiques és el responsable de buscar la manera de fer el seguiment i el control de la qualitat dels seus projectes. Aquesta responsabilitat s'inicia en l'etapa de planificació. Quan seleccionem i definim els objectius del projecte, realment estem dient quin nivell de resultat volem obtenir. Durant la fase final d'avaluació del projecte, calibrarem si hem arribat a aquests objectius. En aquest punt, podrem dir si hem obtingut o no el tipus de qualitat del resultat que havíem planificat. No obstant això, mentre el projecte s'està executant, hem de conèixer el grau de qualitat de la nostra tasca i els resultats provisionals, i evitar així sorpreses al final del trajecte.

Mesures de qualitat

Algun dels paràmetres que es poden considerar mesures de qualitat del rendiment de les relacions públiques, són els següents:

1. Coherència. Un dels aspectes més rellevants de qualsevol missatge que una organització dirigeix als seus públics, intencionadament o a través de les seves accions, és la coherència amb les normes de l'organització.
2. Fiabilitat. Ens referim a la capacitat del departament o del professional de relacions públiques per aconseguir els objectius que s'ha fixat. En el cas d'un projecte específic de relacions públiques, podem preguntar-nos si les activitats que s'estan executant condueixen a l'èxit del projecte.
3. Precisió. Aquest és un dels aspectes més importants de la qualitat de les relacions públiques. Per calibrar-lo podem preguntar-nos, per exemple, si la informació d'un fulletó és exacta, si el material gràfic (quadres, figures, fotografies, material audiovisual o multimèdia) respon amb precisió a la informació que il·lustra, o si les dades estadístiques que es transmeten són exactes. Un projecte de relacions públiques que transmeti informació poc precisa o inexacta, fracassarà.
4. Congruència. Aquest paràmetre ens indicarà l'harmonia entre els diferents aspectes de la campanya.
5. Honestat. Al final del projecte, hem d'avaluar si s'han projectat els missatges honestament.

Aquests són paràmetres generals, però poden establir altres més específics en funció dels diferents elements de la campanya.

Un exemple de document de control de qualitat, que pot ser útil en l'execució d'un projecte

de relacions públiques, és el que es presenta a continuació.

Llistat de control de qualitat

Mesures de coherència

1. Coherència dels missatges
2. Coherència del to
3. Coherència de l'estil

Mesures de fiabilitat

1. Cada element es dirigeix cap a la meta global
2. Tots els elements es dirigeixen a les metes organitzatives

Mesures de precisió

1. Tots els elements estan harmonitzats

Mesures d'honestedat

1. Tots els missatges són veraçs
2. Els missatges no són enganyosos

El treball en equip

Hem vist que una de les característiques de la direcció és que es tracta d'un treball en equip (amb persones i a través seu). Això no exclou que ens enfrontem a campanyes en les quals siguem l'única persona implicada, segons el seu abast o grandària o els recursos de l'organització que ens ha contractat. També es pot donar el cas que únicament col·laborem amb persones que presten els seus

serveis externament, és a dir, amb personal subcontractat.

No obstant això, el normal serà treballar amb un equip del departament responsable de la funció de relacions públiques o de la consultora externa. Com a directors del projecte, una de les nostres comeses serà afavorir un bon treball en equip a través de la motivació de tots aquells individus que hi participin.

La delegació és una de les habilitats personals més importants i més debatudes en la direcció de projectes. La delegació consisteix a confiar en una altra persona, jeràrquicament inferior en l'organigrama organitzatiu, l'autoritat de prendre decisions sobre una activitat específica i portar-la a terme.

Delegar no suposa, per tant, treure's del damunt aquelles tasques que no es volen fer. Significa conèixer els punts forts i els punts febles de les persones del nostre equip de treball, i utilitzar-los en benefici del projecte de relacions públiques.

Un directiu que no sàpiga delegar tindrà problemes operatius i de personal importants. Si no som capaços de delegar (o hi estem poc avesats), hauríem d'analitzar, arribat el cas, la nostra motivació i entendre per què tenim dificultats en l'execució de determinades tasques.

Tanmateix, no podem oblidar la qüestió una vegada delegada. La delegació implica una

comunicació periòdica amb aquelles persones en les quals hem delegat. En conseqüència, mantenir reunions o trobades regulars amb el nostre equip de treball no només és una tècnica necessària independentment del grau de delegació, sinó que permetrà controlar com s'estan desenvolupant les activitats delegades.

L'avaluació

L'avaluació és tant un inici com un final. Encara que constitueixi la culminació del procés (investigació, planificació, execució, avaluació), ha de considerar-se també un principi, la qual cosa la converteix en una fase crucial de tot projecte de relacions públiques.

L'avaluació és el mesurament de l'èxit d'una organització en la difusió de missatges planificats als seus públics objectiu per assolir metes i objectius comunicatius i relacionals. És, pel seu caràcter analític i de diagnòstic, essencial en qualsevol projecte de relacions públiques, com ho és en qualsevol funció directiva. L'avaluació és el motor que dinamitza el procés cíclic de les relacions públiques. La campanya no finalitza amb la implantació de les estratègies. La seva eficàcia ha de ser auditada i, en funció dels resultats, el procés torna a engegar-se amb les mateixes etapes que hem exposat.

Les relacions públiques gestionen un sistema

comunicatiu a través del qual es creen i mantenen relacions. Per mantenir-les, un cop creades, els professionals no poden descansar. Les relacions públiques són una activitat planificada i permanent, on l'avaluació és necessària per les mateixes raons que cal investigar abans d'iniciar una campanya.

L'objecte de l'avaluació és allò que avaluem. Com en el cas de les tècniques i els suports, la selecció dels mètodes i tècniques d'avaluació constitueix una oportunitat per desenvolupar la creativitat. Aquesta creativitat, no obstant això, sempre està matisada per les imposicions inherents als objectius de la campanya. D'aquesta manera, aquí la meta és seleccionar les eines d'avaluació que mesurin exactament allò que pretenem mesurar.

Abans de planificar la nostra avaluació, hem de tenir en compte les possibilitats d'allò que realment pot ser avaluat, la validesa d'aquesta avaluació i la viabilitat del procés avaluador.

L'avaluació pot classificar-se en dos processos: l'avaluació realitzada mentre la campanya s'està executant, i l'avaluació realitzada al final de l'execució.

L'avaluació contínua, que alguns autors denominen "control", és la que es porta a terme en el curs del projecte. Respon al fet que per avaluar no és necessari esperar al final del procés estratègic. Durant aquest es produeixen resultats que, en ser avaluats, poden conduir a alterar l'execució

d'activitats prèviament planificades, o fins i tot a eliminar-les o crear-ne de noves. Realitzar ajustaments en el curs de la campanya pot incrementar la possibilitat d'èxit i estalviar uns recursos que s'haguessin invertit en tècniques ineficaces.

La informació per portar a terme aquest tipus d'avaluació pot obtenir-se de mètodes d'investigació formals com enquestes o grups de discussió, o a través del *feedback* obtingut del personal de l'equip de treball o del departament responsable de la campanya. Per exemple, un butlletí intern pot incloure enquestes d'opinió sobre el seu contingut, o el formulari d'inscripció a un congrés pot incorporar un breu qüestionari sobre com s'han assabentat els participants de la seva celebració.

L'avaluació contínua només sol ser eficaç en aquelles campanyes a mitjan o llarg termini, és a dir, aquelles que tenen una programació superior als sis mesos. En les campanyes a curt termini, els directius acostumen a estar massa ocupats en el pla per poder portar a terme aquest tipus d'avaluació. Això no obsta perquè hi hagi excepcions.

L'avaluació final és la que es realitza en acabar la campanya i, per tant, la que culmina el procés estratègic de les relacions públiques. Descriu els criteris que són usats per determinar l'èxit o el fracàs de la campanya, i els mètodes d'investigació que mesuraran aquests criteris. A partir d'ara ens

centrarem en l'avaluació final.

Una avaluació final precisa té beneficis a curt i llarg termini. A curt termini, perquè pot determinar si les tècniques i els suports utilitzats han estat els correctes, si els missatges clau han estat rebuts i si els públics s'han comportat, o ho han intentat, com preteníem. A llarg termini, l'avaluació final comporta tres avantatges notables. Són els següents: primer, les consultores i departaments de relacions públiques estan sempre sota la pressió d'haver de demostrar el valor del seu treball. Les consultores poden demostrar-lo en termes de retenció i augment de clients, i els departaments han d'avaluar les campanyes per assegurar-se el crèdit per a futurs projectes. Davant l'absència d'aquestes evidències, l'èxit és qüestió d'atzar.

En segon lloc, a més de demostrar el valor del treball realitzat pel seu departament o consultora, els professionals de les relacions públiques poden utilitzar els resultats de l'avaluació del projecte per provar la seva contribució individual, especialment en aquells casos en què el personal de relacions públiques és una sola persona.

En tercer lloc, cal saber què és el que no ha funcionat per evitar els mateixos errors en futurs projectes. Això és molt important en aquelles campanyes que depenen d'esdeveniments subjectes a un calendari. Per exemple, les persones que assisteixen a un acte poden ser enquestades per

determinar com s'han assabentat de l'esdeveniment, què n'esperen, què els ha agradat i disgustat, i si la seva percepció sobre l'organització promotora s'ha vist afectada pel què han experimentat durant l'esdeveniment.

En l'avaluació final és imprescindible utilitzar les tècniques adequades d'investigació per demostrar si s'han complert o no els objectius, i per què. Els professionals de les relacions públiques han d'avaluar diversos resultats: l'impacte de la campanya sobre els públics, l'efecte sobre les metes i la missió de l'organització, l'efecte sobre les actituds dels públics cap a l'organització i en la seva percepció, i els efectes sobre l'estat financer, la postura ètica i la reputació de l'organització.

L'avaluació de les relacions és una part fonamental de l'avaluació dels projectes de relacions públiques. El nucli de les relacions públiques és el desenvolupament i el manteniment de relacions mútuament beneficioses entre les organitzacions i els seus públics, per això és tan important avaluar-les. Però, ¿com avaluar una cosa tan intangible com les relacions entre dues parts?

Si en la campanya hem desenvolupat objectius concrets sobre el grau de confiança que el públic ha de tenir cap a l'organització o el grau de satisfacció sentida cap a les polítiques, activitats, productes i serveis de l'organització, entre la resta d'objectius de relació exposats anteriorment, llavors hauríem de

fixar un camí per calibrar aquests elements de la relació.

Alguns exemples concrets de mètodes que poden emprar-se per recollir informació sobre la qualitat de les relacions són els següents: enquestes d'opinió portades a terme per l'organització o per una empresa especialitzada, grups de discussió, respostes i reaccions del públic, participació de la comunitat en les activitats de l'organització i, en alguns casos, el seguiment dels mitjans de comunicació.

Les relacions que una organització té amb un públic es reflecteixen en la seva reputació. I la reputació, en realitat, no és més que la percepció pública (és a dir, del públic) de l'organització. No obstant això, la reputació és un actiu essencial per a la capacitat de desenvolupament de qualsevol organització, sigui del sector que sigui. Per això, considerar els resultats de qualsevol activitat de relacions públiques des de l'òptica de les relacions és una qüestió que se situa en el nucli de l'avaluació dels seus projectes.

Bibliografía

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

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