
Processos de les relacions públiques

PID_00249046

Ferran Lalueza Bosch

Temps mínim de dedicació recomanat: 7 hores



Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. Àrees d'actuació de les relacions públiques: una al·legoria forestal	7
1.1. El bosc	7
1.2. Els arbres	8
1.2.1. Comunicació interna	13
1.2.2. Comunicació corporativa	14
1.2.3. Relacions institucionals	15
1.2.4. Reputació corporativa	16
1.2.5. Patrocini i mecenatge	17
1.2.6. Relacions amb els mitjans de comunicació	18
1.2.7. Identitat corporativa	19
1.2.8. Comunicació de màrqueting	20
1.2.9. Comunicació de crisi	22
1.2.10. Màrqueting social	23
1.2.11. Relacions amb inversors	24
1.2.12. Investigació de mercats	25
1.2.13. Relacions amb el govern	25
1.2.14. Relacions amb la comunitat geogràfica	26
1.2.15. Comunicació mediambiental	26
1.2.16. <i>Fundraising</i>	27
1.2.17. Responsabilitat corporativa	28
1.3. Els furtius	29
2. Formació	33
2.1. Qualitats i competències	33
2.2. Titulacions	36
2.3. Publicitat i relacions públiques enfront de periodisme	39
2.4. Formació continuada	41
2.5. Convergència europea	43
2.6. Influència nord-americana	49
3. 'New business pitch'	54
3.1. Procediment	54
3.2. Criteris de selecció	57
3.3. Condicionants específics	61
4. Exercici professional	64

4.1. Les relacions públiques com a procés	64
4.2. Investigació	65
4.3. Planificació	67
4.3.1. Estratègia i funció directiva	67
4.3.2. Indicadors	69
4.4. Desenvolupament	71
4.5. Avaluació	74
5. Fidelització del client.....	76
6. Tendències de futur.....	81
6.1. Punt de partida	81
6.2. Destí	82
6.2.1. Perspectiva global	82
6.2.2. Perspectiva local	83
6.2.3. Nou escenari	84
Resum.....	86
Exercicis d'autoavaluació.....	89
Solucionari.....	90
Bibliografia.....	92

Introducció

"Quan jo vaig començar, als relacions públiques ens deien: «Explica això». Després van començar a preguntar-nos: «Com ho expliquem?». I després ens van preguntar: «Què hem d'explicar?». Ara, finalment, han començat a preguntar-nos: «Què hem de fer?»"

Harold Burson

Si heu treballat els mòduls precedents a consciència, en aquests moments ja sabeu que hi ha professionals que exerceixen les relacions públiques, que hi ha empreses que els lloguen, que hi ha associacions que els agrupen, que hi ha investigadors que estudien la seva activitat, que hi ha publicacions que s'ocupen del sector... Potser va essent hora de preguntar-nos a què es dediquen exactament aquests professionals, no us sembla? Doncs a això consagrarem justament aquest mòdul.

Primer, ens ocuparem de delimitar l'àrea d'actuació que correspon genuïnament als qui exerceixen les relacions públiques. Aquí, per a evitar que els arbres ens impedeixin veure el bosc, començarem pel més genèric (què defineix la nostra professió) i avançarem després cap a allò més particular (les activitats concretes que podem dur a terme).

A continuació, ens ocuparem dels processos pròpiament dits. Començant, és clar, per on tot professional que es preï ha de començar: per la formació. Una vegada que sapiguem com s'han format els relacions públiques que ara exerceixen la professió, descobrirem també com aconseguen els seus clients, com hi treballen i com els fidelitzen.

Encara que el principal objectiu d'aquesta assignatura és mostrar la realitat del sector, inclourem també recomanacions pràctiques que us ajudaran a moure-us-hi amb facilitat i –confiem-hi– amb encert.

Per cert, segons el DIEC, *procés* (del llatí *processus*) és la "manera de descabdellar-se una acció progressiva". Què us sembla, doncs, si comencem a descabdellar aquest darrer mòdul?

Objectius

Els principals objectius que l'alumnat ha d'assolir a través d'aquest mòdul són els següents:

- 1.** Adquirir consciència clara de la naturalesa i de la finalitat genèrica que tenen les relacions públiques.
- 2.** Ser capaç d'identificar les àrees d'actuació genuïnament vinculades a l'exercici professional de les relacions públiques i diferenciar-les d'altres de més o menys afins.
- 3.** Disposar del *mapa* de les qualitats i competències requerides per a l'exercici professional de les relacions públiques.
- 4.** Ser capaç de fer una proposta per a un programa de relacions públiques acord amb les últimes tendències del sector i de defensar-la davant d'un potencial client (intern o extern).
- 5.** Ser capaç de fidelitzar el client en un mercat tan competitiu com el de les relacions públiques.

1. Àrees d'actuació de les relacions públiques: una al·legoria forestal

1.1. El bosc

Un professional de les relacions públiques pot organitzar esdeveniments, participar en el disseny d'una pàgina web o redactar una nota de premsa, entre moltes altres activitats. Tanmateix, no n'hi ha prou de dur a terme alguna d'aquestes tasques per a poder ser considerat, amb propietat, un relacions públiques.

El professional de les relacions públiques s'ocupa de gestionar la comunicació de l'organització per a la qual treballa.

No perdeu mai de vista aquesta definició funcional ja que les activitats que fareu en l'exercici de la vostra professió poden ser múltiples i molt diverses, però no han de ser mai disperses. Si de manera permanent teniu present que l'activitat principal (*core business*) de les relacions públiques consisteix a gestionar la comunicació, evitareu el risc de la dispersió i les conseqüències nefastes que té: assumptió de tasques per a les quals no estem capacitats específicament, resultats escassament productius, experiències poc gratificants i, en definitiva, renúncia al paper estratègic que està associat a aquesta disciplina.

Anècdota personal

Un exestudiant que havia començat una carrera brillant però efímera en el camp del periodisme econòmic va ser fitxat per una entitat bancària per a integrar-se al departament de relacions públiques. Poc després vam coincidir en un esdeveniment del sector, ens vam saludar i em va confiar els seus dubtes:

"No reparteixo *flyers* a la porta d'una discoteca ni organitzo saraus. Ni tan sols somriure. Sóc un relacions públiques genuí?"

L'anècdota il·lustra a la perfecció l'enorme desconeixement que hi ha sobre aquesta disciplina i sobre les activitats que hi assumeixen els seus professionals. Un desconeixement que –ai las!– de vegades afecta fins i tot els qui l'exerceixen.

Amb tot, tan important com mantenir-nos fidels a l'essència genèrica de les relacions públiques, és ser plenament conscients de la seva especificitat. Al cap i a la fi, la gestió de la comunicació no és una tasca que ens competeixi en exclusiva. També els publicistes gestionen la comunicació de les organitzacions que els contracten, encara que la seva tasca respongui a objectius subs-

tancialment diferents als nostres. I des d'una altra perspectiva, que potser no podria un enginyer de telecomunicacions considerar-se igualment un gestor de la comunicació?

L'especificitat que dóna carta de naturalesa a la nostra activitat té a veure amb la classe de comunicació que gestionem. Nosaltres ens ocupem dels processos comunicatius destinats a propiciar que entre les organitzacions i els seus públics es produeixi una adaptació mútua i harmònica. Dit d'una altra manera:

Per als professionals de les relacions públiques, la comunicació és l'eina que ens permet evitar o minimitzar la conflictivitat entre l'organització que ens ha contractat i els actors socials amb qui interactua, per optimitzar així el compliment de la missió assumida per aquesta organització.

Missió

Entenem per missió la declaració concisa que fa una organització sobre la finalitat de la seva existència. La UOC, per exemple, defineix la seva missió en els termes següents:

“La UOC és una universitat innovadora, arrelada a Catalunya i oberta al món, que forma les persones al llarg de la vida contribuint al seu progrés i al de la societat, alhora que duu a terme recerca sobre la societat del coneixement.

El seu model educatiu es basa en la personalització i l'acompanyament de l'estudiant mitjançant l'*e-learning*.”

Un concepte pròxim a la missió és el de *visió*. La visió d'una organització és el rumb que es proposa seguir a llarg termini (una imatge de futur) i, per tant, en determina l'estratègia.

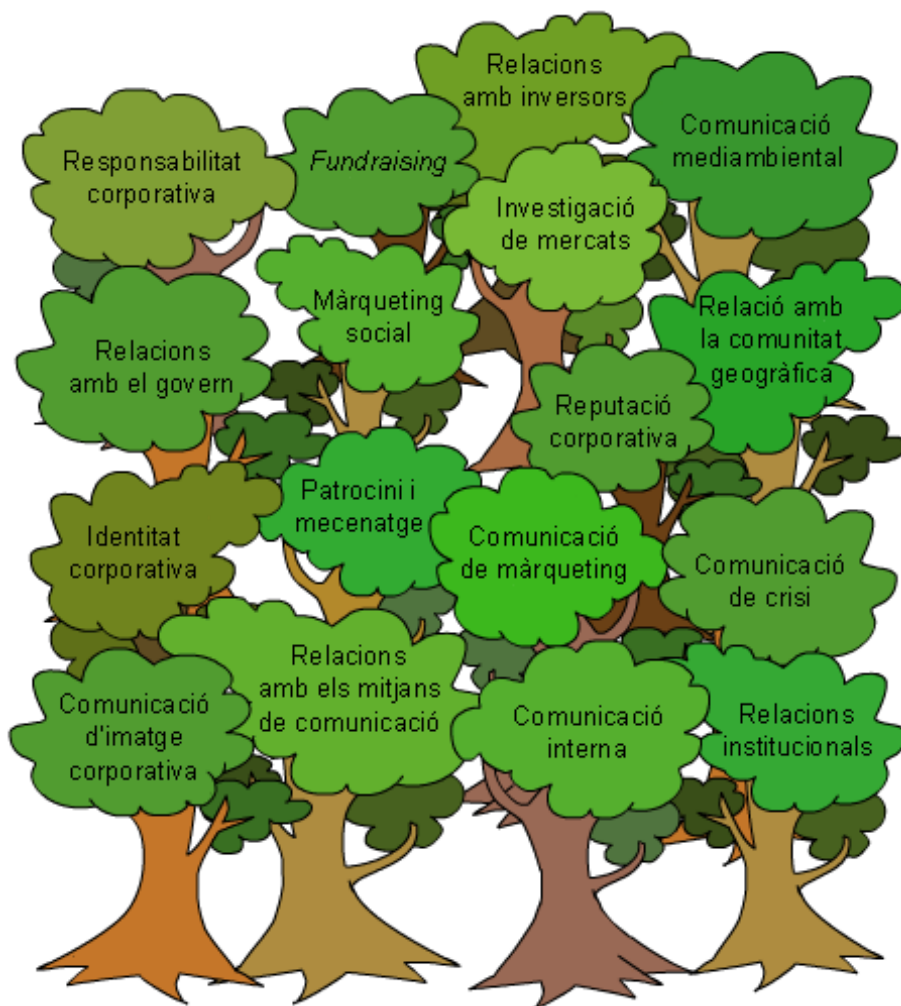
Com veieu, hem passat d'un context genèric (gestió de la comunicació) a la definició –gairebé teleològica– d'una disciplina que persegueix objectius molt específics. Continuem avançant per aquest camí de concreció. Ara que ja hem vist el bosc (hi ha qui preferiria parlar de *jungla*, però aquesta ja és una altra qüestió), podem començar a fixar-nos en els arbres.

1.2. Els arbres

Per complir els objectius que li són propis, la disciplina de les relacions públiques desplega la seva activitat en àrees d'actuació molt diverses, que van des de la comunicació interna fins al màrqueting social passant per la relació amb els inversors. En tots aquests camps, tanmateix, poden estar treballant professionals que, en un sentit estricte, no es dediquen a les relacions públiques.

De nou és important, doncs, que els arbres no us impedeixin veure el bosc: només són vertaderes relacions públiques si l'objectiu de les activitats que apleguen és, en essència, propiciar que entre l'organització i els seus públics es produeixi una adaptació mútua i harmònica. La visibilitat que poden arribar

a tenir determinades activitats (els arbres) contribueix a fer que, de vegades, s'oblidi el valor eminentment instrumental que els correspon quan les contemplem des d'una perspectiva més àmplia (el bosc).



El bosc de les relacions públiques es compon de múltiples arbres o àmbits d'actuació.

Amb tot, si volem conèixer en profunditat la indústria de les relacions públiques, hem de dedicar certa atenció a les seves àrees d'actuació. I el primer que hem de fer, en aquesta línia, és delimitar-les.

Quins són els camps d'actuació específics de les relacions públiques? Hi ha autors que, com Cutlip i altres (2006), renuncien a fer una descripció de les activitats pròpies del professional de les relacions públiques basades en els diferents camps d'actuació en què intervé, que són considerats meres especialitzacions. Aquest enfocament, no obstant això, els porta a recórrer a l'enumeració d'una sèrie de tasques específiques que, encara que certes, són escassament definitòries: redactar i editar textos, investigar, assessorar, contactar, parlar, formar...

En la professió, d'altra banda, sol emprar-se la categorització per *practices* (pràctiques o àrees d'activitat). Fa uns anys, per exemple, les publicacions professionals del *Holmes Report* (www.holmesreport.com) s'estructuraven en vuit d'aquestes *practices*:

- Màrqueting *business-to-business* (B2B).
- *Community relations* (relacions amb la comunitat).
- *Consumer marketing* (màrqueting dirigit al consumidor).
- *Corporate & financial communications* (comunicació corporativa i financera).
- *Crisis communications* (comunicació de crisi).
- *Employee communications* (comunicació interna).
- *Public affairs* (relacions governamentals; literalment, "afers públics").
- *Social education* (conscienciació / sensibilització social).

Actualment, una de les propostes més suggeridores és la que formula la consultora de comunicació estratègica Pure Performance Communications, que també diferencia vuit àmbits d'actuació en el seu model de *8 PR Practices* (<http://www.8prpractices.com>), però que aposta per perfils més híbrids i flexibles en sintonia amb l'eclosió de fenòmens com la globalització, el protagonisme dels *social media* o la major implicació dels públics:

- *PR policymaker* (desenvolupament de les polítiques de *social media*, capaciació i governança)
- *Internal collaboration generator* (ocupació de les noves plataformes col·laboratives per compartir internament i innovar)
- *PR technology tester* (verificació dels nous mitjans i dels avenços tecnològics)
- *COMMS organizer* (planificació i desenvolupament de projectes comunicatius amb un nou enfocament)
- *Pre-crisis doctor* (preparació proactiva per a eventuals crisis en els *social media*)
- *Relationship analyzer* (estudi de la conducta dels públics en les comunitats de l'organització)
- *Reputation task force member* (gestió de la reputació i protecció de la marca)
- *Master of the metrics* (aprenentatge per al domini de noves mètriques)

Amb les seves concomitàncies lògiques, però també amb les seves especificitats significatives, aquestes classificacions ens apropen a la diversitat d'activitats que pot assumir un professional de les relacions públiques, tot i que encara resultin incompletes.

Atès que el que ens interessa no és partir de taxonomies prefabricades sinó submergir-nos en la realitat del sector, la classificació més útil per als nostres fins és l'elaborada per ADECEC. En els seus estudis (2002, 2005 i 2008), aquesta associació ha recollit informació sobre les àrees d'actuació que assumeixen tant els departaments interns de relacions públiques com les consultores del sector.

El resultat és un inventari exhaustiu de les àrees en les quals intervenen els professionals de les relacions públiques a Espanya en el segle XXI: els arbres que conformen el bosc. Els condensem en la taula que presentem a continuació.

Àrees d'actuació vinculades a les relacions públiques

Camps d'actuació de les relacions públiques	% departaments interns de relacions públiques que els assumeixen	% consultores de relacions públiques que els assumeixen com a activitat clau
Comunicació interna	69,5%	45%
Comunicació corporativa	62,5%	91,5%
Relacions institucionals	58,5%	73,5%
Reputació corporativa	56%	66,5%
Patrocini i mecenatge	53%	24%
Relacions amb els mitjans de comunicació	52%	95%
Identitat corporativa	52%	53,5%
Comunicació de màrqueting	51%	47,5%
Comunicació de crisi	43%	57%
Màrqueting social	40%	28,5%
Relacions amb inversors	27,5%	26,5%
Investigació de mercats	26,5%	23%
Relacions amb el govern	24%	36%
Relació amb la comunitat geogràfica	24%	31,5%
Comunicació mediambiental	22,5%	28,5%
Captació de fons (<i>fundraising</i>)	6%	8,5%
Responsabilitat corporativa	–	58%

Font: elaboració pròpia a partir de les dades aportades per ADECEC (2008)

Com veieu, no tots els professionals ni totes les empreses consultores desenvolupen la seva activitat en la totalitat d'aquestes àrees. La creixent sofisticació de cada una d'elles i l'exacerbada competitivitat del sector comporta un elevat nivell d'especialització.

També és cert, no obstant això, que les organitzacions aprecien cada dia més que se'ls doni un servei integral per a fer front a les seves múltiples necessitats comunicatives d'una manera sistemàtica, coherent i estratègicament coordinada. Són els anomenats *serveis plens*.

Serveis plens

La capacitat d'oferir serveis plens als clients constitueix un reclam potent per a moltes consultories de relacions públiques. A Lalueza (2010a, pàg. 213) l'evidenciem amb alguns exemples:

- "Con una visión de comunicación integral nos responsabilizamos del ciclo completo del trabajo de comunicación, desde el análisis y la planificación, hasta la gestión y elaboración de reportes." (Estudi de comunicació)
- "Edelman Madrid is positioned as a full service agency, covering a huge range of services and sectors." (Edelman)
- "Servicios integrales en el campo de la comunicación / Servicios plenos." (ACH & Asociados)
- "We offer a full suite of solutions to help our clients achieve core strategic objectives [...] handling a wide variety of client communications needs." (Gavin Anderson & Company)
- "Ketchum/S. E. I. S. is a full service public relations agency." (Ketchum/S. E. I. S.)
- "Servicios plenos de consultoría de comunicación y relaciones públicas." (Dos Folios y Medio)
- "Ofrecemos servicios integrales en las áreas de comunicación, imagen, relaciones públicas y actos públicos." (Berbés Asociados)

Fixeu-vos que, des d'una òptica rigorosament taxonòmica, la classificació proposada per ADECEC és poc sòlida. Combina àrees delimitades segons els públics (relació amb la comunitat geogràfica, relacions amb els mitjans de comunicació, relacions institucionals, comunicació interna, relacions amb inversors, relacions amb el govern) amb àrees delimitades segons temàtiques específiques (comunicació mediambiental). Compara camps que pràcticament defineixen la disciplina (comunicació corporativa) amb àmbits instrumentals que hi són aliens (investigació de mercats). Barreja tècniques (patrocini i mecenatge, màrqueting social) amb intangibles (responsabilitat corporativa, reputació corporativa, identitat corporativa). Posa al mateix sac la situació en què es desenvolupa la comunicació (comunicació de crisi) i els objectius específics que persegueix (comunicació de màrqueting, captació de fons).

Totes aquestes limitacions, tanmateix, es converteixen en virtuts quan el que ens interessa és tenir una visió tan exhaustiva com sigui possible dels camps d'actuació que inclouen els professionals de les relacions públiques. I encara que l'últim estudi d'ADECEC que va emprar aquesta categorització data del 2008, la següent taula ens permet constatar la seva vigència, atès que evidencia una més que notable sintonia amb la categorització emprada més recentment pel catedràtic de la Universitat Pompeu Fabra Jordi Xifra (2017), que ofereix una perspectiva molt més acadèmica.

Comparació de les àrees d'actuació vinculades a les relacions públiques, des d'una perspectiva professional i des d'una perspectiva acadèmica	
Camps d'actuació de les relacions públiques segons l'ADECEC	Camps d'actuació de les relacions públiques segons Xifra
Comunicació interna	Relacions públiques internes
Comunicació corporativa	---
Relacions institucionals	Relacions institucionals
Reputació corporativa	---
Patrocini i mecenatge	Organització d'esdeveniments / Cerimonial i protocol
Relacions amb els mitjans de comunicació	Relacions amb la premsa
Identitat corporativa	---
Comunicació de màrqueting	Comunicació de màrqueting
Comunicació de crisi	Comunicació de riscos / Comunicació de crisi
Màrqueting social	Comunicació política i propaganda
Relacions amb inversors	Relacions públiques financeres
Investigació de mercats	Gestió de conflictes potencials i intel·ligència competitiva
Relacions amb el govern	Lobbisme
Relació amb la comunitat geogràfica	Relació amb la comunitat
Comunicació mediambiental	---
<i>Fundraising</i>	Captació de fons
Responsabilitat corporativa	Responsabilitat social corporativa
---	Diplomàcia pública / Relacions públiques multiculturals

Font: elaboració pròpia a partir de les dades aportades per l'ADECEC (2008) i Xifra (2017)

A continuació, coneixerem cadascuna d'aquestes àrees d'actuació amb cert detall.

1.2.1. Comunicació interna

El principal portaveu d'una organització és el qui treballa per a ella. En paraules de Martín (2010, en l'edició de 2006, pàg. 51), "la comunicació interna es el soporte previo y básico de la comunicació externa".

A més, el desenvolupament de l'activitat de l'organització i la consecució dels seus objectius i metes depenen, en primera instància, dels qui formen part d'aquesta organització. És essencial, per tant, que estiguin ben informats i motivats.

Bidireccionalitat

Com en tants altres camps de les relacions públiques, en l'àmbit de la comunicació interna la bidireccionalitat és essencial. Mayte González-Gil, directora general de la consultoria PowerAxle, ho exposa així a Gil/ADECEC (2003, pàg. 73): "Si la comunicació interna sólo fluye en sentido descendente, el proceso no es completo y, por tanto, tampoco eficaz. Los empleados deben generar información vertical ascendente dirigida a los mandos superiores."

En essència, la comunicació interna mira d'alinejar els objectius dels treballadors amb els de l'organització. En l'actual societat de la informació i el coneixement, que maximitza la importància del capital humà per a les organitzacions, la comunicació interna també assumeix un rol destacat a l'hora de retenir i fidelitzar el personal contractat més valuós.

Lectures recomanades

- J. Almenara Roy** (coord.) (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: UOC.
- B. Berceruelo** (coord.) (2011). *Nueva comunicación interna en la empresa*. Madrid: Aedipe.
- A. Brandolini** (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía / DIRCOM.
- I. Bustínduy** (2010). *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. Barcelona: UOC.
- Dircom** (2003). *Expectativas, prácticas y resultados de la comunicación interna en empresas e instituciones españolas: Estudio de opinión informada en organizaciones líderes en comunicación interna*. Madrid: Dircom.
- M. Giraudier** (2004). *Cómo gestionar el clima laboral: Escuchar, dar feedback, comunicar, negociar, motivar*. Barcelona: Obelisco.
- M. González-Gil** (2003). "La importancia de la comunicación interna en la empresa actual". A: S. Gil (coord.) / ADECEC. *40 éxitos en comunicación* (pàg. 71-74). Madrid: Pearson Educación-Prentice Hall.
- J. A. Grados** (2007). *Comunicación efectiva: guía para mejorar las relaciones en la empresa*. Sevilla: Trillas.
- R. Velilla; I. Valduételes** (2016). *Claves para la comunicación interna de las empresas*. Barcelona: Almon.
- J. Villafañe** (2005). "Hacia un modelo de gestión de la reputación interna". A: J. Villafañe (dir.). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. 2005 informe anual* (pàg. 187- 221). Madrid: Pirámide.

1.2.2. Comunicació corporativa

A vegades, la comunicació corporativa s'ha identificat amb la comunicació externa de les organitzacions, per oposició a la dirigida a públics interns (empleats, directius, voluntaris...). I d'altres, s'ha definit com a comunicació institucional (que al·ludeix a la generalitat de l'empresa o institució), per oposició a la comunicació de màrqueting (referida únicament als seus productes o serveis). I en l'entorn empresarial, la comunicació corporativa s'ha interpretat també sovint, amb un enfocament clarament reduccionista, com a comunicació financera.

En realitat, la comunicació corporativa és un concepte molt més ampli ja que engloba totes les activitats comunicatives que, d'alguna manera, poden contribuir a determinar la percepció que es té d'una organització i de la seva actuació.

Concepte polisèmic

Encara que reconeix la càrrega polisèmica que comporta l'expressió *comunicació corporativa*, Villafañe (1998, pàg. 263), per exemple, acaba decantant-se per l'opció de considerar-la comunicació cap a l'exterior.

Engloba totes les activitats comunicatives que es duen a terme perquè la imatge de l'entitat que és percebuda pels diferents públics, tant interns com externs, coincideixi amb la imatge intencional (la que vol projectar l'organització).

Entesa així, l'expressió *comunicació corporativa* funciona pràcticament com a sinònim de l'activitat genèrica de les relacions públiques, amb l'excepció molt marginal dels programes de relacions públiques promoguts per individus a títol personal i que, per tant, no es poden considerar estrictament "corporatiu". Black (2004, pàg. 103), en aquest sentit, afirma el següent: "El término relaciones públicas es el único que describe [amb propietat] el campo de la comunicación corporativa, del cual la identidad corporativa es una parte." De la identitat corporativa, ens n'ocupem en l'apartat corresponent.

Lectures recomanades

L. Arroyo Martínez (2008). *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones*. Madrid: ESIC.

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

E. Estanyol; E. García; F. Lalueza (2016). *¿Cómo elaborar un plan de comunicación corporativa?* Barcelona: UOC.

F. Martín (2010). *Comunicación empresarial (corporativa) e institucional*. Madrid: Universitat.

M. Palencia-Lefler (2008). *90 técnicas de relaciones públicas: Manual de comunicación corporativa*. Barcelona: Bresca.

M. Túnñez; C. Costa-Sánchez (eds.) (2014). *Comunicación corporativa: claves y escenarios*. Barcelona: UOC.

J. Xifra (2007). *Técnicas de las relaciones públicas*. Barcelona: UOC.

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

1.2.3. Relacions institucionals

L'àrea de les relacions institucionals és una àrea de confluència. En general, les organitzacions hi engloben les activitats comunicatives que no tenen una finalitat comercial o de negoci directa.

Des d'aquesta perspectiva, conflueix, doncs, amb una de les concepcions restrictives de la comunicació corporativa, tal com hem comentat en l'epígraf anterior. Conflueix també amb les relacions governamentals que veurem més endavant i, circumstancialment, amb les relacions amb la comunitat geogràfica. A més, és l'àmbit en què el protocol i el cerimonial experimenten un desenvolupament més gran.

Les relacions institucionals, finalment, s'emparenten també amb la comunicació institucional, que –per oposició a la comunicació empresarial– és la que desenvolupen les administracions i les entitats de l'àmbit de la política.

Lectures recomanades

F. Fernández Sánchez (2009). *Protocolo, liderazgo y reputación: consejos cruciales de tres de los mejores expertos para el profesional*. Palma de Mallorca: Furtwangen.

Y. Martínez Solana (2004). *La comunicación institucional: Análisis de sus problemas y soluciones*. Madrid: Fragua.

J. M. Mora (ed.) (2009). *10 ensayos de comunicación institucional*. Pamplona: EUNSA.

F. Ramos (2008). *El protocolo de empresa: Herramientas para crear valor*. Oleiros (Corunya): Netbiblo.

C. Sotelo (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel.

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

1.2.4. Reputació corporativa

Segons el Fòrum de Reputació Corporativa (representant espanyol del Reputation Institute i integrat avui a Corporate Excellence), "la reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (*stakeholders*), tanto internos como externos. Es resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos." De fet, tanmateix, no és un concepte que se circumscriu exclusivament a l'entorn empresarial sinó que es pot aplicar a entitats de tota mena.

En aquest sentit, la definició que aporten Wilcox i altres (2006, pàg. 333) és menys excloent i ens ajuda a evidenciar que es tracta d'un àmbit emmarcat genuïnament en la disciplina de les relacions públiques:

"La reputación se define como la representación colectiva del rendimiento pasado de una organización que describe la capacidad de la empresa para ofrecer resultados valorados a múltiples públicos estratégicos."

Una reputació corporativa sòlida no s'aconsegueix amb el que es diu; s'aconsegueix amb el que es fa. Quan una organització actua com cal, tanmateix, es crucial comunicar-ho adequadament. No en va, tal com han constatat Pérez Beruete i Sánchez Galindo (2010, pàg. 45), una bona reputació comporta els avantatges següents:

- Proporciona *llicència* per a operar amb tots els grups d'interès.
- Protegeix el valor i redueix els riscos.
- Simplifica la realització de negocis ja que els grups d'interès saben que l'empresa és darrere de la marca i hi dóna suport.

- Augmenta l'avantatge competitiu i la diferenciació, cosa que permet que els marges siguin millors.
- Redueix costos (cost d'atreure capital, treballadors, clients nous).

Des d'aquesta perspectiva, les expressions *reputació corporativa* i *imatge corporativa* funcionen essencialment com a sinònimes. Essent estrictes, no obstant això, les podem diferenciar considerant que la imatge es forma d'una manera relativament immediata mentre que la reputació es genera més a llarg termini.

Lectures recomanades

M. T. Brown (2005). *Corporate integrity: Rethinking organizational ethics and leadership*. Cambridge: Cambridge University.

C. J. Fombrun (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River (NJ) [etc.]: Pearson Education.

G. Martín de Castro (2008). *Reputación empresarial y ventaja competitiva*. Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC.

J. L. Piñuel; J. Ferret (coords.) (2016). *e-Reputación: la construcción de la recuperación online y su vulnerabilidad*. Salamanca: Comunicación Social.

L. F. Solano (2015). *Responsabilidad social y reputación en la comunicación corporativa*. Madrid: Fragua.

J. Villafañe (2004). *La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.

K. Werner; H. Weiss (2004). *El libro negro de las marcas. El lado oscuro de las grandes marcas*. Barcelona: Debate.

1.2.5. Patrocini i mecenatge

Tant per mitjà del patrocini com del mecenatge, l'empresa cedeix alguns recursos (generalment econòmics) a entitats que desenvolupen accions amb una forta legitimació social: educació, assistència o beneficència, art i cultura, medi ambient, religió (en alguns països més que en d'altres), sanitat, etc.

El patrocini no és altruisme: comporta beneficis explícits per al patrocinador (a més de beneficiar el patrocinat, és clar). A vegades, més que no pas als objectius propis de les relacions públiques respon a una lògica merament publicitària (mirar de trobar suports publicitaris per a marques, per exemple de tabac o begudes alcohòliques, que tenen severes restriccions en la publicitat convencional) o de màrqueting (arribar a determinats segments del mercat).

El mecenatge, en canvi, no hauria de comportar contrapartides per al mecenes. En un entorn en què la responsabilitat social corporativa s'ha convertit en un ineludible valor de referència, tanmateix, la frontera és sovint nebulosa.

Amb tot, ens movem en un àmbit en què les relacions públiques tenen, sens dubte, molt per aportar. En paraules de Cutlip i altres (2006; en la seva edició 2001, pàg. 548), "a medida que las normas éticas cambian y el compromiso

de la responsabilitat social augmenta, el paper de les relacions públiques en el món de los negocis se defineix més clarament com un paper de ajuda a les corporacions a fer lo *correcto* así com a dir las cosas apropiadas".

Lectures recomanades

P. Clotas (2009). *Patrocinio empresarial y cómo buscar patrocinador*. Madrid [etc.]: LID Editorial Empresarial.

Consejo Superior de Deportes (2004). *Patrocinio, comunicación y deporte*. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura.

M. Rabanal (2004). *El patrocinio y mecenazgo empresarial, en el marco de la responsabilidad social corporativa*. Barcelona: AEDME.

L. F. Solano (2008). *Patrocinio y mecenazgo: instrumentos de responsabilidad social corporativa*. Madrid: Fragua.

1.2.6. Relacions amb els mitjans de comunicació

Aquesta àrea d'actuació, coneguda durant molt temps com a *funció de gabinet de premsa*, és l'hereva més directa de la publiinformació o *publicity*, una modalitat primitiva –però ni de bon tros extingida– de les relacions públiques que es limita a perseguir la màxima cobertura mediàtica sense que hi intervingui el pagament d'insercions publicitàries. Com? Doncs mitjançant diverses tècniques destinades a atreure l'atenció dels periodistes: des de la tramesa de notes de premsa fins a l'organització de pseudoesdeveniments.

Pseudoesdeveniment

Un pseudoesdeveniment és un acte dissenyat i dut a terme amb l'objectiu bàsic, si no exclusiu, de generar cobertura mediàtica.

Cutlip i altres (2006; en la seva edició 2001, pàg. 43) defineixen la publiinformació com "la informació proporcionada por una fuente externa que los medios de comunicación utilizan por tener valor informativo". A diferència del que ocorre amb la publicitat (en anglès, *advertising*), els promotors o executors de la publiinformació no tenen control sobre el contingut final que acabaran difonent els mitjans. De fet, ni tan sols no tenen la certesa que es produeixi aquesta difusió.

Els mitjans de comunicació constitueixen, per la seva capacitat amplificadora i mobilitzadora, un públic enormement rellevant per a la major part de les organitzacions. Tanmateix, des d'una concepció actual i rigorosa, les relacions públiques que no atenen de manera directa i personalitzada els altres públics difícilment poden complir els objectius ni assolir l'eficàcia que s'ha d'exigir a aquesta disciplina.

En qualsevol cas, en el context actual no podem limitar les relacions amb els mitjans als mitjans tradicionals (premsa, ràdio, televisió), sinó que també hem d'abastar la relació amb els *influencers* que actuen, especialment, a través de blogs, xarxes socials i altres *social media*.

Lectures recomanades

ADECEC/Dircom (2015). *Manual de buenas prácticas en la relación entre los profesionales de la comunicación y los periodistas*. Madrid: ADECEC/Dircom.

ADECEC (2016). *Trabajar con influencers. Fórmulas para una relación eficaz*. Madrid: ADECEC.

M. Ali (2009). *Media relations*. Londres: Directory of Social Change.

R. Brown; S. Waddington (eds.) (2013). *Share this too: more social media solutions for PR professionals*. Chichester, West Sussex: Wiley.

B. García Orosa (2009). *Gabinetes de comunicación on line: claves para generar información corporativa en la red*. Sevilla/Zamora: Comunicación Social.

M. A. Hernández Robledo; A. Macías Castillo (coords.) (2009). *Comunicación corporativa: Las relaciones con los medios de comunicación*. Salamanca: Universidad Pontificia.

J. Lloyd; L. Toogood (2015). *Journalism and PR: News media and public relations in the digital age*. Londres: University of Oxford.

M. del Río Martínez (2008). *Manual para comunicar bien: ¿vas a publicar lo que te he enviado?* Santander: Gonpat.

1.2.7. Identitat corporativa

En paraules de Black (2004, pàg. 103), la identitat corporativa "es la totalidad de la personalidad de la empresa, que se deriva de su filosofía, historia, cultura, estrategias, estilo de gestión, reputación y la conducta de los empleados, vendedores y otros representantes de la empresa". En general, tendeix a considerar-se una part de la comunicació corporativa.

És un error molt freqüent –eviteu-lo!– confondre la identitat corporativa amb un concepte relativament pròxim: el de la imatge corporativa. Seguint un altre cop Black (2004, pàg. 103), la imatge corporativa "es el modo en que el público percibe a una empresa".

I per a complicar-ho una mica més, encara tenim un tercer concepte en discòrdia: la identitat visual. Quan Arceo Vacas (1999, pàg. 119) afirma que la identitat corporativa és "la parte visual e identificadora de las organizaciones", barreja precisament els conceptes d'identitat corporativa i identitat visual.

Black (2004, pàg. 104) justifica d'alguna manera aquesta confusió quan accepta que, fins i tot admetent que "una empresa se reconoce por las manifestaciones externas y visibles de muchos atributos; [...] son los aspectos visuales de estos últimos los que es más probable que sean expuestos al escrutinio público de manera más continuada que las demás formas de comunicación". Tanmateix, com a professionals que sou o sereu de la comunicació, heu de diferenciar amb total nitidesa aquests conceptes.

Quan al·ludim únicament a les manifestacions visuals de les organitzacions (logotips, símbols, colors corporatius, arquitectura de les seves instal·lacions, uniformes i vestuari del seu personal, senyalística, etc.), l'expressió específica que hem d'emprar és *identitat visual* (o, en tot cas, *disseny corporatiu*). Com ja

hem vist, el concepte d'identitat corporativa és més ampli (no al·ludeix només al que és visual), mentre que el d'imatge corporativa fa referència, estrictament, a la percepció d'una organització que té el públic.

Per dir-ho d'una altra manera (admetem que és fàcil confondre's):

La identitat visual és una part de la identitat corporativa i té una incidència destacada en la imatge corporativa, que no deixa de ser una creació mental dels públics.

Dissenyadors

Encara que la identitat visual i la identitat corporativa són conceptes diferents, és evident que la primera té un protagonisme destacat dins de la segona. És en aquest sentit que Black (2004, pàg. 119), provocador, arriba a afirmar el següent: "La identidad visual es demasiado importante como para dejarla exclusivamente en manos de los diseñadores." Amb tot, aquest autor reconeix que és essencial que el marge de creativitat i d'imaginació de què disposa el dissenyador sigui elevat.

Lectures recomanades

F. Galindo Rubio (2004). *Comunicación audiovisual corporativa: Cómo audiovisualizar la identidad de las organizaciones*. Salamanca: Pontificia.

J. García-Lavernia (coord.) (2011). *Identidad corporativa: consideraciones sobre el capital-imagen de la empresa*. Barcelona: Formatic Barna, Astro Uno.

W. Olins (2009). *Wally Olins: El libro de las marcas*. Barcelona: Océano.

M. A. Sanz González; M. A. González Lobo (2005). *Identidad corporativa: Claves de la comunicación empresarial*. Madrid: ESIC.

J. Villafaña (2001). *La gestión de la identidad corporativa*. Madrid: Dircom.

1.2.8. Comunicació de màrqueting

Quan l'objectiu primordial d'un procés comunicatiu és potenciar la venda d'un producte o la contractació d'un servei, som més a prop de la publicitat que de les relacions públiques. Sovint, tanmateix, a més o en lloc d'utilitzar tècniques publicitàries, el màrqueting recorre a les tècniques pròpies de les relacions públiques per a assolir els objectius. Quan succeeix això, el màrqueting es converteix també en un dels camps d'actuació de les relacions públiques.

De fet, hi ha autors com Ries i Ries (2003, pàg. 97) que, des d'una perspectiva una mica radicalitzada, tenen clar que, per a crear marca, funcionen més bé les relacions públiques ja que la publicitat no té credibilitat:

"Un mensaje publicitario es percibido como unilateral, parcial, interesado y orientado a la empresa en lugar de al consumidor. ¿Creemos lo que leemos en los anuncios? La mayoría de la gente no. Como resultado, la mayoría de la gente no lee los anuncios ni le presta mucha atención a los de radio y televisión.

L'ou o la gallina

Amb vista als objectius que ens ocupen, esquivarem aquí la vella polèmica dedicada a determinar si les relacions públiques són una eina de màrqueting o si el màrqueting és un camp d'actuació específic de les relacions públiques. És evident que es tracta de dues disciplines *condemnades* a entendre's.

En realidad es peor que eso. En cierto sentido, cada mensaje publicitario implica lo contrario de lo que el anunciante intentaba. En algunas situaciones, este *implicar lo contrario* es tan fuerte, que la publicidad puede dañar, más que ayudar al anunciante."

Rivalitat amistosa

Amb tot, segons Noguero –a Arceo Vacas (1999, pàg. 479)–, els professionals de la publicitat reprotxen als professionals de les relacions públiques que aquestes darreres:

- Siguin confuses.
- Tinguin un dèficit de professionals competents.
- Siguin menys efectives que la publicitat.
- No siguin controlables.
- No siguin rigoroses.
- Siguin excessivament costoses.

Si aquestes acusacions tenen una base sòlida, algú pot explicar per quina raó els grans grups publicitaris s'han dedicat durant els últims anys a adquirir algunes de les principals consultories de relacions públiques?

Avui, en efecte, cada vegada hi ha més mercats en què el consumidor o client anteposa la implicació a la persuasió, i s'estima més ser escoltat que no pas ser interpellat. En aquest context és lògic que les inversions en mitjans publicitaris *below the line* superin les fetes en els mitjans publicitaris convencionals, i que disciplines com el màrqueting relacional o directe i les relacions públiques tinguin un paper significativament creixent en la creació i el manteniment d'aquests mercats.

A mitjà dècada passada, en l'informe anual dirigit per Villafañe (2005, pàg. 13) ja es constata que "el concepto *marca experiencia* está sustituyendo al de *marca producto*". D'acord amb Carrillo i Tato (2008), "la marca es el activo intangible que más ha cambiado en su concepción desde el nacimiento de las organizaciones. Ha pasado de ser objeto limitado del departamento de marketing –por su vinculación al producto– a convertirse en un objeto de culto cuya gestión depende directamente de la alta dirección de las organizaciones."

Des d'aquest nou angle, les relacions públiques tenen molt per aportar. Ha de quedar clar, tanmateix, que la comunicació de màrqueting (entesa com la comunicació orientada essencialment a potenciar la venda) no és l'única que s'ha d'establir amb un consumidor o usuari cada vegada més exigent, crític i capaç d'expressar el descontentament. Reduir les relacions públiques a aquesta funció de màrqueting pot constituir un error greu.

Lectures recomanades

G. E. Belch; M. A. Belch (2005). *Publicidad y promoción: perspectiva de la comunicación de marketing integral*. Ciutat de Mèxic: McGraw-Hill/Interamericana.

Dircom (2009). *Estudio marca y marketing corporativo*. Madrid: Dircom.

G. I. García-Crespo (2006). *Auditoría de la comunicación comercial global*. Madrid: Sloven-to.

Tal faràs...

De la mateixa manera que la publicitat aprofita per a les seves finalitats les tècniques de les relacions públiques, a vegades també es dona el procés contrari. La publicitat corporativa o d'imatge, en efecte, emprà tècniques de la publicitat amb finalitats pròpies de les relacions públiques i, per tant, no és sorprenent que a vegades s'anomeni també *publicitat de relacions públiques*.

M. Herreros (2004). "La publicidad institucional o corporativa como técnica de relaciones públicas". A: J. L. Arceo Vacas (coord.). *Las relaciones públicas en España* (pàg. 243-258). Madrid: McGraw-Hill.

X. Oliver; Á. Alloza (2009). *Atrapados por el consumo*. Madrid [etc.]: LID.

P. de Pelsmacker; M. Geuens; J. van den Bergh (2005). *Foundations of marketing communications: A European perspective*. Harlow / Nova York: Financial Times / Prentice Hall.

I. Rodríguez Ardura (2009). *Estrategias y técnicas de comunicación de marketing*. Barcelona: UOC.

A. Ries; L. Ries (2003). *La caída de la publicidad y el auge de las relaciones públicas*. Barcelona: Urano.

T. A. Shimp (2010). *Integrated marketing communications in advertising and promotion*. Mason (Ohio) / South-Western (Londres): Cengage Learning.

1.2.9. Comunicació de crisi

Quan de manera més o menys sobtada es produeix o s'evidencia una situació que constitueix una amenaça per a la pervivència de la nostra organització (o com a mínim per al desenvolupament de les activitats que li són pròpies), parlem amb propietat d'una situació de crisi. Al seu torn, la comunicació en situacions de risc (que alerten els públics de la perillositat d'una determinada realitat) pot contribuir a evitar una crisi (si procedeix de l'organització) o a desencadenar-la (si procedeix dels seus oponents).

Un concepte pròxim a aquests dos és el de gestió de conflictes potencials (*issues management*), que és si fa no fa l'aplicació en el camp de les relacions públiques del profilàctic "val més curar-se en salut". En essència, implica propiciar la investigació que permeti detectar les qüestions emergents que poden acabar incidint significativament en l'organització a què servim i fins i tot desembocar en una situació de crisi. Mitjançant una planificació adequada de l'ús de les tècniques pròpies de les relacions públiques, es treballa per reconduir la situació i evitar que el conflicte esclati. De fet, sense aquest component d'anticipació, es posaria en dubte la funció estratègica de les relacions públiques.

Lectures recomanades

A. Castillo (2015). *Comunicación de crisis 2.0*. Madrid: Fragua.

J. Farré; J. L. Gonzalo (2011). *Teoría de la comunicación de riesgo*. Barcelona: Editorial UOC.

L. Gaines-Ross (2008). *Corporate reputation: 12 steps to safeguarding and recovering reputation*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons.

F. Laluz (2017). *The show must go on*. Barcelona: UOC.

K. D. Patterson (2006). *Confrontaciones cruciales: Herramientas para solucionar promesas rotas, expectativas quebrantadas y malas conductas*. Barcelona: Gestión 2000.

M. Sheehan; D. Quinn-Allan (eds.) (2015). *Crisis communication in a digital world*. Port Melbourne: Cambridge University Press.

M. Túñez (coord.) (2007). *Comunicación preventiva: planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. Oleiros (Corunya): Netbiblo.

R. R. Ulmer; T. L. Sellnow; M. W. Seeger (2015). *Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity*. Thousand Oaks (CAL): SAGE.

J. Xifra (2009). *Comunicación proactiva: La gestión de conflictos potenciales en las organizaciones*. Barcelona: Gedisa.

1.2.10. Màrqueting social

Amb més o menys encert, l'expressió *màrqueting social* s'ha emprat per a al·ludir, almenys, a tres conceptes diferents:

a) La instrumentalització amb finalitats comercials que fan les empreses de les seves actuacions suposadament filantròpiques.

b) Les activitats que duen a terme les entitats sense ànim de lucre per a posicionar-se en el seu *mercat* i obtenir així els recursos requerits per al desenvolupament de la seva activitat.

c) L'ús dels mètodes i les estratègies propis del màrqueting empresarial per a modificar opinions, idees i comportaments.

No és l'objectiu d'aquests materials sabotejar aquesta ambigüitat terminològica. La classificació de les àrees d'actuació pròpies de les relacions públiques que emprem com a guia, tanmateix, ens porta a rebutjar les dues primeres opcions ja que la primera encaixa més bé en l'àrea del patrocini i del mecenatge, i la segona queda clarament enquadrada en l'àrea de la captació de fons.

Vist així, donem per vàlida la tercera opció, la qual cosa acosta el màrqueting social a l'àmbit de les campanyes de sensibilització o de conscienciació social i d'orientació pública. Des d'aquesta perspectiva, a més, la vinculació que lliga aquesta modalitat amb les relacions públiques es veu reforçada fortament ja que ens acostem també a l'anomenada *publicitat de servei públic* (ús de formats que poden ser genuïnament publicitaris però que, com que no persegueixen la venda de productes o la contractació de serveis, s'emparenten més aviat amb la nostra disciplina).

Tres en un

De fet, les tres accepcions atribuïdes –a vegades fins i tot erròniament– a l'expressió *màrqueting social* estan vinculades estretament. Les activitats recaptadores de les entitats no lucratives solen anar acompanyades de campanyes de conscienciació social. Les entitats lucratives que contribueixen a la captació de fons, al seu torn, tendeixen a voler explotar aquesta presumpta filantropia en termes comercials o, com a mínim, de reputació corporativa.

Lectures recomanades

F. Abascal (2005). *Marketing social y ética empresarial*. Madrid: ESIC.

H. González Luis (2006). *Estrategias de comunicación en las ONG de desarrollo: Departamentos, funciones e impacto en los medios*. Madrid: CIDEAL.

J. M. Herranz de la Casa; F. Salinas Ramos (dir.) (2004). *La comunicación en el ámbito de la economía social*. Ávila: Universidad Católica de Ávila.

L. A. Pérez Romero (2004). *Marketing social: teoría y práctica*. Mèxic, D.F. (etc.): Prentice Hall.

A. Rabassa (2000). *Marketing social*. Madrid: Pirámide.

1.2.11. Relacions amb inversors

El que en la classificació d'ADECEC (2008) s'anomena *relacions amb inversors*, gairebé sempre tendeix a concebre's en un sentit més ampli que inclou, en efecte, accionistes i inversors en general (inclosos els responsables dels fons d'inversió) però també els analistes, els organismes financers (per exemple, la Comissió Nacional del Mercat de Valors), les entitats bancàries i asseguradores i fins i tot els mitjans de comunicació especialitzats. Des d'aquesta concepció més àmplia, aquesta àrea de les relacions públiques sol rebre el nom de *relacions financeres*.

La principal especificitat de les relacions amb els inversors és que en general es dirigeix a públics que, pel seu alt nivell d'implicació, són molt actius. Una altra característica peculiar és el poc marge que hi ha, en molts casos, per a decidir què s'ha de comunicar i què no s'ha de comunicar: a Espanya, des de 2004, la legislació vigent obliga les empreses cotitzades a proporcionar tota la informació rellevant als seus accionistes.

Llei de transparència

L'Ordre ECO/3722/2003, de 26 de desembre, sobre l'Informe anual de govern corporatiu i altres instruments d'informació de les societats anònimes cotitzades i altres entitats, desenvolupa l'anomenada popularment *llei de transparència*, que és la Llei 26/2003, de 17 de juliol, per la qual es modifiquen la Llei 24/1988, de 28 de juliol, del mercat de valors, i el Text refós de la llei de societats anònimes (aprovat, al seu torn, pel Reial decret legislatiu 1564/1989, de 22 de desembre), a fi de reforçar la transparència de les societats anònimes cotitzades. Actualment, l'ordre del 2003 ha quedat superat per l'Ordre ECC/461/2013, del 20 de març, per la qual es determinen el contingut i l'estructura de l'informe anual de govern corporatiu, de l'informe anual sobre remuneracions i d'altres instruments d'informació de les societats anònimes cotitzades, de les caixes d'estalvis i d'altres entitats que emetin valors admesos a negociació en mercats oficials de valors.

Respecte als inversors, en qualsevol cas, les relacions públiques no solament tenen assignat el paper específic que comporta la pràctica de les relacions financeres. De fet, totes les accions de relacions públiques que resultin eficaces i, en conseqüència, generin valor contribueixen (encara que sigui indirectament) a complaure els accionistes. Això s'aconsegueix col·laborant en les metes generals del negoci (mitjançant, per exemple, les relacions públiques de màrqueting) tant com atenent els interessos específics de determinats públics.

Cutlip i altres (2006; en la seva edició 2001, pàg. 547) ho exposen així: "Para que las relaciones públicas sobrevivan en el mundo de los negocios, deben hacer algo más que establecer y mantener relaciones con los empleados y ve-

Enfocament borsari

Cutlip i altres (2006; en la seva edició 2001, pàg. 55) defineixen les relacions amb els inversors com "una parte especializada de las relaciones públicas corporativas que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas con accionistas y otras figuras de la comunidad financiera para maximizar el valor de mercado".

cinis. Las relaciones públicas deben ayudar al sector empresarial a crear un entorno en el que los accionistas e inversores se muestren satisfechos con el rendimiento del capital invertido."

Lectures recomanades

B. Berceruelo (coord.) (2013). *Comunicación financiera: transparencia y confianza*. Madrid: Estudio de Comunicación.

E. Gutiérrez García (2006). *Comunicación institucional financiera*. Pamplona: Universidad de Navarra.

1.2.12. Investigació de mercats

Encara que ja hem vist que, segons l'estudi d'ADECEC (2008), una quarta part dels departaments interns i de les consultories externes de relacions públiques fan investigacions de mercat, no és fàcil encaixar aquesta àrea d'actuació en la nostra disciplina ja que té una vinculació molt més directa amb el màrqueting. De tota manera, si tenim present que les relacions públiques també s'ocupen de la comunicació de màrqueting i que la investigació de mercats no deixa de constituir un recurs bàsicament instrumental, tampoc no ho hem de considerar una unió contra natura.

A vegades, a més, els estudis d'opinió s'engloben igualment en aquest camp. I tal com recorda Castillo (2010, pàg. 12), "es innegable que el ámbito inicial de las relaciones públicas fueron las estrategias sobre la opinión pública".

Lectures recomanades

I. Grande; E. Abascal (2006). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial* (8a. ed.). Madrid: ESIC.

J. F. Hair (2010). *Investigación de mercados en un ambiente de información digital*. Mèxic D. F.: McGraw-Hill.

J. A. Trespalacios; F. Vázquez; F. J. de la Ballina; A. Suárez (2016). *Investigación de mercados: el valor de los estudios de mercado en la era del marketing digital*. Madrid: Paraninfo.

1.2.13. Relacions amb el govern

Rere la denominació –una mica pretensiosa, potser– de *relacions amb el govern*, s'hi engloben en realitat les relacions que té una organització amb totes les administracions públiques del seu àmbit d'actuació. Com que els organismes reguladors i l'Administració pública en general poden condicionar en gran manera les activitats d'una organització, convé no descuidar mai les relacions amb aquest públic.

Segons explica Núria Vilanova (presidenta de la consultoria Atrèvia) a Gil/ADECEC (2003, pàg. 203), aquesta especialitat de les relacions públiques "implica tener la posibilidad de defender los intereses de la compañía legítima-

Lobbisme

Quan una organització treballa específicament per influir en el procés legislatiu o regulador, practica el lobbisme.

mente, informando correctament a este col·lectiu". Els adverbis emprats no són casuals: són la resposta directa a la mala premsa que té aquesta àrea de les relacions públiques en general i el lobbisme en particular.

Lectures recomanades

A. Bitonti; P. Harris (eds). (2017). *Lobbying in Europe: public affairs and the lobbying industry in 28 EU countries*. Londres: Palgrave Macmillan.

N. Vilanova (2003). "De la negació a la responsabilitat". A: S. Gil (coord.) / ADECEC. *40 èxits en comunicació* (pàg. 203-205). Madrid: Person Educación-Prentice may.

J. Xifra (1998). *Lobbying: Cómo influir eficazmente en las decisiones de las instituciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

L. Zetter (2014). *Lobbying: the art of political persuasion*. Hampshire: Harriman House.

1.2.14. Relacions amb la comunitat geogràfica

Les organitzacions tenen seus i delegacions que estan enclavats en un entorn físic o geogràfic determinat amb què convé tenir relacions de bon veïnatge tant si coincideix amb el dels seus principals públics (consumidors, clients, treballadors...) com si no. Per a la comunitat geogràfica, l'organització és una cosa concreta i tangible. Els seus camions, els seus treballadors, el seu fum, el seu soroll, les seves inversions o *desinversions*, els seus residus... afecten el dia a dia de les persones que formen part de la comunitat en què s'enclava.

En general, la comunitat espera obtenir beneficis de l'organització que se situa al seu territori, encara que no sol acceptar ingerències. A vegades, aquesta àrea d'actuació es vehicula amb el mecenatge o fins i tot el patrocini, però no es tracta de comprar suports. És una qüestió de bona ciutadania i, des d'aquesta perspectiva, s'acosta més a l'àrea de la responsabilitat social corporativa.

Lectura recomanada

R. López Lita; F. Fernández Beltrán; Á. Durán Mañes (eds.) (2006). *La comunicació corporativa en el àmbit local*. Castelló de la Plana: Universitat Jaume I.

1.2.15. Comunicació mediambiental

La comunicació mediambiental és una especialitat que ha experimentat un gran creixement en poc temps. Avui hi ha una enorme sensibilitat social respecte a la protecció del medi ambient (l·ligada a les preocupacions més genèriques per la salut i per la sostenibilitat), i les organitzacions han de ser molt curoses amb el que fan i el que diuen sobre aquesta qüestió.

En aquesta àrea, paradoxalment, el relacions públiques ha d'actuar moltes vegades com a fre davant les ànsies comunicatives de l'organització. En matèria mediambiental, fer les coses bé gairebé sempre és percebut socialment com un deure –l·ligat també a la responsabilitat corporativa– més que no pas com un mèrit. Els públics (en particular els activistes), a més, són especialment crítics

amb les mancances i els errors de les organitzacions que s'han autoposicionat com a capdavanteres de la protecció del medi ambient. La prudència, doncs, sol ser la millor consellera.

Lectura recomanada

R. Cox (2010). *Environmental communication and the public sphere*. Thousand Oaks (CAL): SAGE.

1.2.16. Fundraising

Fundraising és el terme anglès que s'empra per a designar l'activitat de captar fons. A vegades, en efecte, les organitzacions sense ànim de lucre requereixen que el suport d'alguns dels seus públics s'expressi mitjançant contribucions econòmiques, per a aconseguir així els recursos que possibiliten la seva actuació: requereixen donacions.

Com que el nombre d'organitzacions d'aquesta mena no para d'incrementar-se, cada vegada es fa més difícil obtenir una part del pastís filantròpic. De manera semblant, la captació de voluntaris pot resultar molt competitiva. Per a les entitats sense ànim de lucre, per tant, una bona estratègia comunicativa pot marcar la diferència entre la viabilitat i la desaparició.

Un error habitual en aquesta àrea és concentrar els nostres esforços comunicatius en els públics dels quals esperem aportacions i deixar de banda els públics (més o menys marginals) als quals se suposa que ha de servir l'organització. Aquesta estratègia acaba passant factura ja que mina la nostra credibilitat com a organització sense ànim de lucre orientada a treballar en favor de causes d'alta legitimitat social.

Funció comunicativa

Com que la funció de captació de fons és essencialment comunicativa, es pot considerar perfectament una de les àrees d'actuació de les relacions públiques. Alguns professionals i estudiosos, tanmateix, consideren que la captació de fons és una disciplina autònoma que, en tot cas, pot emprar algunes de les tècniques de les relacions públiques.

Tal com hem fet fins ara en casos similars, evitarem entrar a fons en aquestes polèmiques una mica bizantines. El fet cert, d'acord amb l'estudi d'ADECEC (2008), és que els departaments interns i les agències de relacions públiques assumeixen a vegades aquesta àrea d'actuació.

Lectures recomanades

S. Fernández López (2007). *Cómo gestionar la comunicación: en organizaciones públicas y no lucrativas*. Madrid: Narcea.

H. González Luis (2006). *Estrategias de comunicación en las ONG de desarrollo: departamentos, funciones e impacto en los medios*. Madrid: CIDEAL.

K. Klein (2007). *Fundraising for social change*. San Francisco: Jossey-Bass.

P. Kotler; A. R. Andreasen (2008). *Strategic marketing for nonprofit organizations*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.

Generositat

Palencia-Lefler (2002, pàg. 17) defineix *donació* com un "acte contributiu entre un subjecte emissor i una causa receptora d'aquesta contribució. És un acte de liberalitat voluntari pel qual el donant disposa gratuïtament d'una cosa pròpia en favor d'una altra persona o entitat."

M. Palencia-Lefler (2002). *L'activitat professional de cercar recursos*. Barcelona: Pleniluni.

A. Sargeant; E. Jay (2014). *Fundraising management: analysis, planning and practice*. Londres; Nova York: Routledge.

1.2.17. Responsabilitat corporativa

Avui en dia, a una empresa se li exigeix molt més que crear ocupació, pagar impostos, complir la llei i obtenir beneficis. També se n'espera la implicació en qüestions socials, culturals, sanitàries, etc., en molts àmbits: que ofereixi condicions dignes als seus treballadors, que exerceixi la filantropia, que s'avanci a les exigències de la llei... En definitiva, que reverteixi en la societat una part raonable dels beneficis que li emanen d'aquesta societat.

La responsabilitat corporativa, anomenada freqüentment *responsabilitat social corporativa* (RSC) o *responsabilitat social empresarial* (RSE), comporta bàsicament una acceptació del fet que, a mitjà i llarg termini, els interessos de l'organització convergeixen amb l'interès públic. Potenciar, detectar, evidenciar i comunicar aquesta convergència constitueix una tasca clarament identificable amb les funcions assumides per les relacions públiques.

En aquest sentit, Cutlip i altres (2006; en la seva edició 2001, pàg. 558) afirmen que "el nuevo siglo ofrece más oportunidades a los profesionales de las relaciones públicas para ayudar a compaginar las metas esenciales de las corporaciones con prácticas empresariales respetuosas con el medio ambiente y socialmente aceptables." Al cap i a la fi, al darrere de la qüestió de la responsabilitat social corporativa hi ha una qüestió capital per a les relacions públiques: la credibilitat.

En els últims anys, a Espanya s'ha viscut una certa febre de la RSC. Cada vegada hi ha més empreses espanyoles que publiquen memòries corporatives d'acord amb tots els estàndards de Global Reporting Initiative.

Global Reporting Initiative

Les companyies que compleixen determinats requisits poden explicitar que actuen d'acord amb els estàndards exigits pel prestigiós Global Reporting Initiative (GRI). El compliment d'aquests requisits comporta incloure en la memòria corporativa informació sobre certs indicadors bàsics que són clau en l'avaluació de la responsabilitat social corporativa d'una empresa.

Tanmateix, sovint es posa en dubte el valor filantròpic de la responsabilitat corporativa a causa del creixent valor estratègic i *profilàctic* que té. Una mateixa acció pot ser percebuda de maneres molt diferents, i és feina dels professionals de les relacions públiques que les accions vertaderament responsables siguin percebudes com a tals i no pas com una mera operació de maquillatge o un estratagema bastament orientat a generar simpatia.

Lectures recomanades

M. González Morales (coord.) (2009). *La comunicación responsable, clave para el fomento de la RSE*. Premià de Mar / Madrid: Media Responsable / Dircom.

F. Marín Calahorro (2008). *Responsabilidad social corporativa y comunicación*. Madrid: Fragua.

K. A. McElhaney (2008). *Just Good Business: The Strategic Guide to Aligning Corporate Responsibility and Brand*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

G. T. Perdiguero (2003). *La responsabilidad social de las empresas: RSE en un mundo global*. Barcelona: Anagrama.

J. F. Polo (2011). *La RSC de las grandes empresas españolas con presencia en América Latina*. Madrid: Fragua.

J. M. Ucero (2011). *El buen gobierno corporativo en el contexto de la responsabilidad social corporativa (RSC)*. Madrid: ESIC.

Activitat

Llegiu els exemples de casos aportats pels autors d'alguns dels manuals de referència que apareixen en la bibliografia d'aquest mòdul: Wilcox *et al.* (2012), Black (2004), Seitel (2002) o Cutlip *et al.* (2006). Intenteu adscriure cada cas a una de les 17 àrees d'actuació de les relacions públiques definides aquí. Justifiqueu les adscripcions realitzades tenint en compte la definició que hem donat per a cada àrea.

1.3. Els furtius

En el mòdul 2 heu après que, en el sistema de les relacions públiques, bàsicament hi ha dos subjectes executors: els departaments interns de relacions públiques i les empreses consultores de relacions públiques. Ha arribat el moment que aprengueu una cosa més: no estem sols.

D'una banda, tenim els que utilitzen l'etiqueta "relacions públiques" per a exercir un altre tipus d'activitats. Arceo Vacas (dir., 1999, pàg. 22) ho expressa molt gràficament quan afirma que "las relaciones públicas han sufrido también la invasión de actividades que han usado y abusado del término: desde las ventas hasta la mismísima prostitución disfrazada, etc. No obstante, se encuentra ya en claro declive en nuestros días, al menos en países donde su actividad profesional y enseñanza es un hecho".

D'altra banda, també es dóna la situació inversa: la provocada per aquells que, sense ostentar de forma visible l'etiqueta "relacions públiques", acaben exercint les funcions pròpies de la nostra disciplina. Les grans firmes consultores especialitzades en els camps més diversos encapçalen aquest apartat.

Segons Cutlip i altres (2006, pàg. 197), "el mercado global, la planificación estratégica y la convergencia de comunicación y tecnología han atraído a más profesionales al sector de la asesoría de relaciones públicas. La asesoría de gestión y tecnología Andersen Consulting (Chicago) [avui Accenture] incluye en su plantilla a «especialistas en comunicaciones». Muchas empresas de relaciones públicas también incluyen este requisito cuando seleccionan personal.

Algunos bufetes de abogados también han empezado a ofrecer servicios de «asesoría de relaciones públicas» para complementar el asesoramiento legal y sus servicios en casos importantes que atraen la atención de los medios".

En la mateixa línia incideix l'informe d'ADECEC (2002, pàg. 61) quan reconeix: "Dado el crecimiento de la consultoría de comunicación en los últimos años, y la cada vez mayor importancia estratégica de ésta para los clientes, es lógico que las firmas de consultoría estratégica abran una nueva línea de negocio, la comunicación, con la que puedan seguir prestando un servicio de asesoría a sus clientes".

Segons un altre estudi realitzat per la mateixa ADECEC (2008), les empreses que competeixen d'una manera més directa amb les consultores de comunicació i relacions públiques pertanyen, principalment, a les categories següents (per ordre de més a menys percebuda com a competència per les agències del sector):

- Consultores estratègiques.
- Empreses d'identitat corporativa.
- Consultores de màrqueting.
- Consultores de publicitat.

I encara que en menys mesura, segons aquest estudi també són considerades competència directa les empreses dedicades específicament al patrocini, al màrqueting relacional, al màrqueting promocional, al màrqueting directe, al màrqueting telefònic, i a la investigació de mercats i d'opinió pública. La previsió de futur és que les centrals de compra de mitjans i les productores audiovisuals també ofereixin cada vegada més serveis en l'àmbit de les relacions públiques.

Si volem ser del tot justos, tanmateix, és obligat reconèixer que també hi ha agències de comunicació i relacions públiques que ofereixen "activitats addicionals" que s'escapen del conjunt de funcions que de manera àmpliament acceptada s'atribueixen a aquesta disciplina. En la taula veiem la llista d'aquestes activitats i el percentatge d'agències que reconeixen que les duen a terme. Lamentablement, les dades són de la dècada passada ja que ADECEC no ha mantingut aquesta línia d'investigació en els seus estudis més recents, probablement per motius corporatius.

Activitats "addicionals" desenvolupades per les agències de comunicació i relacions públiques

Activitats	% de consultores que les realitzen
Disseny de pàgines web	38%
Promocions	36%
Publicitat en premsa i revistes	36%

Font: adaptada a partir de dades aportades per ADECEC (2002, pàg. 30-31)

Activitats	% de consultores que les realitzen
Màrqueting <i>business-to-business</i> (B2B)	33%
Investigació de mercats	30%
Màrqueting directe	29%
Disseny de producte / marca o servei	26%
Acords entre companyies	24%
Publicitat a la ràdio	23%
Publicitat en altres mitjans	23%
Publicitat en mitjà exterior	20%
Publicitat a la televisió	17%
Publicitat en línia	15%
Telemàrqueting	14%
<i>Packaging</i>	6%

Font: adaptada a partir de dades aportades per ADECEC (2002, pàg. 30-31)

En general, les consultores integrants de grans grups empresarials que inclouen companyies especialitzades en altres àmbits de la comunicació són més reticents a *extralimitar-se* en les seves funcions i solen mantenir-se fidels al rol propi d'una agència de relacions públiques, ni que sigui per evitar la competència deslleial entre empreses del mateix grup. Les consultores que no formen part d'aquests conglomerats comunicatius, en canvi, es veuen temptades amb més facilitat de creuar la frontera de les seves atribucions i assumir funcions que no formen part del patrimoni d'activitats comunament acceptat en la disciplina.

Tot en família

Burson-Marsteller és una destacada consultoria de relacions públiques integrada al grup Young & Rubicam, grup que inclou, entre d'altres, les firmes Y&R Advertising (publicitat), Wunderman (màrqueting relacional i gestió de les relacions amb el client), VML (màrqueting digital), Banner (màrqueting tecnològic), Sudler & Hennessey (construcció de marca), Landor (identitat corporativa), Penn Schoen Berland (investigació de mercats) i The Partners (disseny). Quan un client demana a Burson serveis que se surten de l'àmbit de les relacions públiques, el més usual és que el dirigeixi a la companyia germana pertinent.

Curiosament, el grup també inclou companyies que basen el seu avantatge competitiu a oferir serveis plens des d'una perspectiva multidisciplinària. És el cas de Cohn & Wolfe, que s'autodefineix com la "navalla suïssa del món de la comunicació", o de BrandBuzz, que es considera "a full-service agency with cross-discipline capability".

Sens dubte, hi ha excepcions en totes dues categories. D'una banda, no totes les firmes que formen part d'un mateix grup s'entenen tan bé entre elles com es podria suposar (i desitjar). De l'altra, abunden les consultores independents que, convertides en veritables *boutiques* de les relacions públiques, han fet de la superespecialització el seu principal avantatge competitiu.

A més, no hem de perdre de vista que, molt sovint, el que fan les agències quan assumeixen funcions que no s'emmarcarien estrictament en el terreny de joc de les relacions públiques és subcontractar. De fet, segons l'últim estudi d'ADECEC (2008) que ha abordat aquesta qüestió, vuit de cada deu consultories de comunicació i relacions públiques subcontracten serveis a altres empreses. Encara que de vegades aquest elevat nivell de subcontractació també afecta les activitats que formen part del nucli dur de la professió (execució d'esdeveniments, emplaçament en fires, auditories de comunicació i imatge, cerca d'aliances, cerca d'oportunitats per a oradors, comunicació de crisi i fins i tot gabinet de premsa), el més habitual és que incideixi justament en les feines amb les quals les relacions públiques tenen un contacte més tangencial: disseny gràfic, disseny de pàgines web, disseny de fullets i memòries, disseny d'envasos, telemàrqueting, serveis d'impremta i fotomecànica, estudis de mercat, etc.

2. Formació

2.1. Qualitats i competències

Hi ha pocs estudiosos de la disciplina que s'hagin resistit a inventariar les qualitats que ha de tenir –i les competències que ha d'adquirir– el bon professional de les relacions públiques. Abans d'analitzar la formació real que han rebut els qui exerceixen actualment la professió, us convidem a conèixer algunes de les propostes idèntiques que s'han formulat en aquest sentit.

Jefkins (1993, pàg. 14), per exemple, augurava l'èxit al professional que reuneixi les qualitats següents:

- Habilitats comunicatives (orals, escrites, audiovisuals...).
- Capacitat organitzativa.
- Capacitat per a interactuar amb tot tipus de gent.
- Integritat.
- Imaginació.
- Ganes d'aprendre permanentment.

Segons Black (2004, pàg. 227), "el éxito exige poseer muchas cualidades como, por ejemplo, sentido común, curiosidad, la capacidad para comunicarse de forma oral y escrita, flexibilidad, resistencia, estar atento a los detalles, una buena educación general y la capacidad de sacar fuerzas de flaqueza siempre que se necesite. Que a uno le guste la gente no es esencial pero ayuda. Tiene mucho más valor comprender a la gente y saber lo que les gusta y lo que les disgusta".

Wilcox i altres (2006; en l'edició de 2000, pàg. 89) redunden en aquest subgènere –emparentat sens dubte amb el gènere epistolar dirigit als Reis Magse– quan exigeixen al professional de les relacions públiques cinc qualitats essencials:

- Facilitat de paraula (escrita i oral).
- Capacitat analítica per a poder identificar i definir els problemes.
- Creativitat per a trobar solucions noves i efectives als problemes.
- "Instint de persuasió".
- Capacitat de fer presentacions acurades i convinents.

Si us hi fixeu, hi ha una qualitat que es repeteix en totes les propostes: la capacitat comunicativa oral i escrita. No ho dubteu: resulta essencial.

A partir d'aquí, tots els autors combinen una sèrie de qualitats més o menys innates o lligades, en tot cas, a l'esfera de la personalitat (creativitat, resistència, imaginació, sociabilitat, curiositat, integritat) amb altres de molt poc específiques (capacitat de fer presentacions acurades i convincents, capacitat organitzativa). L'única ocasió en què sorgeix el terme *persuasió* (heu de tenir ben present que tant les relacions públiques com la publicitat són, en essència, disciplines de la comunicació persuasiva), s'empra d'una manera vaga i també *innatista*: "instint de persuasió".

Els mateixos Wilcox i altres (2006, pàg. 33-35), tanmateix, quan deixen enrere l'univers de les qualitats modèliques i s'endinsen en el de les competències específiques, s'apropen molt més al blanc aportant la llista que segueix:

- Capacitat de redacció.
- Capacitat d'investigació.
- Perícia planificadora.
- Capacitat per a la resolució de problemes.
- Competència empresarial/econòmica (relacionada amb l'auge de la funció directiva de les relacions públiques, aquesta competència no apareixia en l'edició 2000 de Wilcox i altres).

Com tindrem ocasió de constatar en aquest mateix mòdul, el procés de les relacions públiques se sol dividir en quatre fases: investigació, planificació, execució/comunicació i avaluació. Les coincidències, per tant, són quasi plenes.

Fases del procés de les relacions públiques enfront de competències del professional

Fases del procés	Competències professionals
Investigació	Capacitat d'investigació
Planificació	Perícia planificadora i competència empresarial/econòmica
Execució/comunicació	Capacitat de redacció
Avaluació	Capacitat per a la resolució de problemes

Font: elaboració pròpia a partir de les competències assenyalades per Wilcox i altres (2006, pàg. 33-35)

Heu de tenir present que, en la professió, l'avaluació s'orienta bàsicament a verificar l'efectivitat dels programes de relacions públiques, de manera que és l'eina que permet detectar i resoldre els errors que presenta el programa executat. Sens dubte, la "capacitat per a la resolució de problemes" que reclamen Wilson i altres també al·ludeix a la resolució dels problemes reals que afronten les organitzacions i no només als problemes metodològics dels seus responsables de relacions públiques però, tot i així, l'adequació de les competències exigides a les tasques que cal desenvolupar és molt elevada.

Amb tot –i com que l'autor d'aquests materials és un dels pocs que es resisteixen a elaborar la seva pròpia *carta als Reis*–, si haguéssim de quedar-nos amb una d'aquestes llistes, optariem per una de bastant més desenvolupada,

específica i completa. Ens referim a la llista, elaborada per Dircom (2010), de les qualitats i aptituds requerides per a assumir la màxima responsabilitat en l'àmbit de comunicació i relacions públiques d'una empresa. L'ordre determina la importància, en sentit decreixent:

- Capacitat de comunicació.
- Accessibilitat per als mitjans de comunicació.
- Influència en la direcció de l'empresa.
- Capacitat de treball en equip.
- Alt coneixement tècnic dels productes i dels serveis de l'empresa.
- Creativitat.
- Empatia.
- Autoritat/Lideratge.
- Capacitat didàctica i persuasiva.
- Accessibilitat per als seus subordinats.
- Preparació tècnica en la seva tasca.
- Bon coneixement d'altres idiomes.
- Capacitat d'analitzar balanços comptables i financers.
- Capacitat per a la gestió financera.

Analitzant la llista, salta a la vista que combina capacitats i coneixements que procedeixen de camps molt diversos. Sense ànim d'exhaustivitat, del periodisme, la publicitat, el màrqueting, les ciències econòmiques i empresarials, el dret, la psicologia, la psicopedagogia, les ciències polítiques, la sociologia, l'antropologia... Probablement, la millor formació que pot rebre un professional de les relacions públiques és la que li aporta sabers i competències de molts d'aquests camps.

El pla d'estudis de la titulació que esteu cursant la majoria de vosaltres –el grau de Comunicació de la UOC– va ser dissenyat a partir d'aquest plantejament encara que, sens dubte, no solament ha estat pensat per a formar professionals d'aquesta disciplina.

Comunicació a la UOC

El grau de Comunicació de la UOC capacita per a l'exercici professional en els principals vessants de l'activitat comunicativa, atenant tant la diversitat de mitjans i suports (digitals, audiovisuals, escrits) com la diversitat d'objectius estratègics (expressius, persuasius, informatius). Per mitjà de les sis mencions que té, aquesta titulació permet a l'alumnat orientar la formació rebuda cap a sortides professionals més específiques: entre d'altres, periodista, realitzador, guionista, creatiu publicitari, planificador estratègic, planificador de mitjans, productor audiovisual i, sens dubte, relacions públiques.

Posat en marxa el setembre de 2009, el grau té un component marcat economicompre-sarial, en línia amb la necessitat detectada per Wilcox i altres (2006, pàg. 35): "Los estudiantes que se preparan para una carrera en las relaciones públicas deben construirse una sólida base mediante cursos de economía, gestión y marketing." La psicologia, la sociologia, el dret, la publicitat, el periodisme, la comunicació audiovisual i la lingüística també són presents en el seu pla d'estudi.

Finalment, no està de més considerar que, si bé la formació dels professionals de les relacions públiques s'ha de caracteritzar per la seva multidisciplinarietat, també és cert que altres disciplines haurien d'incloure en els seus plans d'estudi continguts propis de la nostra. Tal com afirma Seitel (2002, pàg. 46), "en las empresas, la práctica de las relaciones públicas ha pasado a ser parte integrante de su forma de operar. Por tanto, los estudiantes de empresariales deberían recibir formación sobre los fundamentos de la disciplina y sus aspectos prácticos antes de adentrarse en el mundo empresarial. En periodismo, un sector en que más del 70 por ciento de la información diaria contenida en un periódico emana de comunicados generados por los relaciones públicas, los periodistas también deberían saber qué son las relaciones públicas antes de titularse."

2.2. Titulacions

Com que els primers graus de Publicitat i Relacions Públiques adaptats a l'Espai Europeu d'Educació Superior van iniciar-se el 2008 i tenen una durada mínima de quatre anys, en el mercat laboral de les relacions públiques encara abunden, en el millor dels casos, els antics llicenciats en Publicitat i Relacions Públiques. I diem en el millor dels casos perquè, com constatarem de seguida, la procedència acadèmica dels professionals del sector és considerablement heterogènia.

A partir de la macroinvestigació que ha dirigit sobre la pràctica de les relacions públiques als Estats Units, el Canadà i el Regne Unit, James Grunig (professor emèrit de la Universitat de Maryland i amb tota probabilitat l'investigador més reconegut de la matèria) conclou que un dels indicadors del potencial d'excel·lència en la professió és l'existència en l'àmbit directiu de professionals amb formació universitària en relacions públiques (citats per Black, 2004, pàg. 187). Si Grunig té raó –i la sol tenir–, en el nostre país encara som molt lluny de l'excel·lència.

A finals del segle xx, Noguero va constatar –a Arceo Vacas (1999, pàg. 476-478)– que a Espanya les persones que treballen en departaments interns i en agències de relacions públiques són, per ordre de més a menys freqüent, llicenciats, diplomats d'escola superior, diplomats de grau mitjà i diplomats d'escola privada. En el cas dels departaments interns procedeixen (també per ordre de més a menys freqüent) del màrqueting, les vendes, el periodisme i la formació o l'ensenyament, mentre que, en el cas de les agències, la procedència (igualment en ordre decreixent) és la següent: periodisme, publicitat, relacions públiques i màrqueting.

Sobre aquesta qüestió, el mateix Arceo Vacas aporta dades més recents que, tanmateix, no registren un canvi de tendència significatiu. Segons Arceo Vacas (2004, pàg. 32-37), en efecte, només una de cada deu persones que treballen en departaments interns de relacions públiques pertanyents a organitza-

cions privades tenen formació específica en el camp de les relacions públiques. D'aquests, el 40% només té la diplomatura; un altre 40%, la llicenciatura, i el 20% restant, un postgrau.

Diplomat en Relacions Públiques

Abans que es creés el 1991 la titulació homologada en Publicitat i Relacions Públiques (que va començar a impartir-se a les universitats espanyoles en el curs 1991-1992 amb rang de llicenciatura), hi havia unes quantes escoles superiors de relacions públiques que oferien títols no homologats de l'especialitat.

En els departaments de relacions públiques adscrits a institucions públiques i polítiques, el panorama és més desolador, ja que la presència de professionals que posseïxin títols de l'especialitat és pràcticament insignificant. En aquest sentit, Arceo Vacas (2004, pàg. 34), seguint Grunig, també estableix un vincle directe entre l'escassa presència de titulats en relacions públiques i les deficiències detectades en aquests departaments: "La actual situación de los departamentos de comunicación o relaciones públicas de las instituciones públicas y políticas puede paliarse, en buena parte, mediante la integración de licenciados y/o posgraduados en la especialidad de publicidad y relaciones públicas. Debido a que estos estudios suelen contener, entre otras materias, una parte sustancial dedicada a la investigación formal y representativa, así como a acciones típicas de relaciones públicas desde planteamientos científicos."

Idiomes

Posats a detectar deficiències en la formació dels professionals que treballen en departaments interns de relacions públiques, Arceo Vacas (2004, pàg. 33-37) també destaca el seu "bajo nivel de capacitación idiomática". El catedràtic atribueix aquesta mancança a la mitjana d'edat relativament alta d'aquests professionals, circumstància que comporta que, quan es van formar, no hi havia tanta conscienciació respecte a la necessitat de dominar altres llengües a més de la pròpia o pròpies. La globalització, imparabile, va arribar *a posteriori*.

En el cas de les consultories de comunicació i relacions públiques, en canvi, el domini d'altres llengües diferents de l'espanyol és, previsiblement, superior. Així es desprèn, almenys, d'un estudi fet per ADECEC (2008) en què es constata la necessitat que els treballadors d'aquestes companyies assessores sàpiguen sobretot l'anglès (requerit en el 96% dels casos). A una distància considerable i en franc retrocés respecte a edicions anteriors de l'estudi, es requereix el francès en el 18,5% de les agències. El català (15,5%), l'alemany (7%), el portuguès (5%), l'italià (4%) i el basc (4%) completen el rànquing.

D'acord amb les dades, deduïm que moltes vegades les consultories supleixen les mancances en formació d'idiomes que presenta el personal dels departaments interns de comunicació i relacions públiques.

Les investigacions que s'han centrat exclusivament en el màxim responsable de comunicació i relacions públiques de les grans empreses –en lloc d'analitzar la formació de tots i cadascun dels integrants del departament de relacions públiques– tenen, com és lògic, resultats més encoratjadors. És el cas de l'estudi fet per Dircom (2010), que constata que només l'1% dels màxims responsables de comunicació i relacions públiques de les grans empreses no tenen titulació

acadèmica. En l'extrem oposat, hi trobem un 32,5% en possessió d'un títol de màster o doctor. L'altre 66,5%, llicenciats o enginyers, es desglossa de la manera següent:

- El 35,5% és llicenciat en Periodisme.
- El 10% és llicenciat en Ciències Econòmiques o Empresarials.
- El 7,5% és llicenciat en Dret o Ciències Jurídiques.
- Prop del 5,5% és llicenciat en Publicitat i Relacions Públiques.
- El 3,5% és enginyer superior.
- L'1,5% és llicenciat en Màrqueting.
- Prop de l'1,5% és llicenciat en Comunicació Audiovisual.
- L'1% és llicenciat en Psicologia o Pedagogia.
- L'1% és llicenciat en Sociologia.

Respecte al nivell d'estudis dels professionals que desenvolupen la seva tasca en empreses consultores de comunicació i relacions públiques, l'últim estudi disponible sobre la matèria, fet per ADECEC (2008), presenta desagregades les dades relatives a les agències que formen part d'aquesta associació i les de les que no en formen part.

Nivell de formació dels professionals de les agències de relacions públiques

Formació acadèmica	Percentatge coincident en agències ADECEC	Percentatge coincident en agències no ADECEC
Postgrau	13%	12%
Llicenciatura	74,5%	66%
Diplomatura	7%	12%
Sense titulació universitària	5,5%	10%
Total	100%	100%

Font: elaboració pròpia a partir de les dades aportades per ADECEC (2008)

Atenent també les dades aportades per Arceo Vacas (2004, pàg. 46), el 21% dels professionals que exerceixen en aquestes empreses consultores posseeixen formació específica en el camp de les relacions públiques. En aquest cas, els nivells de titulació es distribueixen d'acord amb els percentatges següents:

- 17% de llicenciats en Relacions Públiques.
- 1% de diplomats en Relacions Públiques (títols no homologats).
- 3% de postgraduats en Relacions Públiques.

Paradoxalment, mentre que molts professionals del sector no tenen la titulació de Publicitat i Relacions Públiques, també es dona el cas de persones que es formen com a relacions públiques però que no ho fan per exercir professionalment com a tals, sinó que consideren que aquesta formació els resultarà útil per a l'acompliment d'altres activitats professionals. Tal com apunta Black

(2004, pàg. 226), "no hay duda de que la comprensión de las relaciones públicas puede ser de gran valor para gente que trabaje en una amplia gama de ocupaciones distintas".

2.3. Publicitat i relacions públiques enfront de periodisme

La presència massiva de periodistes en l'àmbit de les relacions públiques resulta relativament fàcil d'entendre. Tal com exposen Wilcox i altres (2006, pàg. 19), "la redacción es una actividad común, tanto a los profesionales de las relaciones públicas como a los del periodismo. Ambos trabajan de forma análoga: entrevistan a personas, recopilan y sintetizan grandes cantidades de información, redactan en un estilo periodístico, y están entrenados para escribir un buen artículo en el último momento. De hecho muchos periodistas llegan a cambiar de profesión para convertirse en profesionales de las relaciones públicas".

Tanmateix, l'exclusió dels llicenciats en Publicitat i Relacions Públiques a favor dels periodistes constitueix una equivocació greu (però freqüent), ja que parteix de dues premisses errònies:

- Els professionals de les relacions públiques només s'ocupen de les relacions amb la premsa (i, per tant, resulta essencial que siguin percebuts pels periodistes com *un dels nostres*).
- Els llicenciats en Publicitat i Relacions Públiques han après molt de publicitat però gairebé res de relacions públiques.

Potser en el passat totes dues premisses eren certes. Tanmateix, actualment ningú amb coneixement de causa pot sostenir-ne cap de les dues.

Així ho reconeixen Cutlip *et al.* (2006, pàg. 126): "La experiencia en periodismo ya no es un requisito para un empleo en relaciones públicas [...]. Cada vez hay más empresarios que consideran la formación en relaciones públicas una preparación deseable que facilita la entrada directa al sector después de la graduación".

I en termes semblants s'expressa Arceo Vacas (dir., 1999, pàg. 21):

"El concepto de relaciones públicas, con esa historia de protagonismo del periodista que, en buena medida, todavía llega a nuestros días, hoy observa un despegue que se detecta desde hace unos años, en el sentido de procurar una independencia a la profesión y a la educación del *publirrelacionista*.

Así, no sólo en los Estados Unidos de América, sino en otros países del orbe occidental, el entendimiento de las relaciones públicas y su enseñanza se conecta ya en cuantiosos ejemplos con la teoría e investigación emanadas de enfoques plurales, multidisciplinares, como se verá más adelante.

Y España, con cierta corriente profesional (no todas por desgracia) y con los estudios superiores de relaciones públicas instalados junto a otras disciplinas comunicacionales –y no dependiendo de éstas– en la universidad, en las facultades de ciencias de la información/comunicación, representa un caso de relativa vanguardia en la actualidad, con el citado y no desdeñable lastre de aquellos (muchos aún) que siguen ubicados en el pasado."

Amb tot, uns anys després aquest catedràtic –a Arceo (coord., 2004, pàg. 33-35)– constata que al voltant del 77% dels professionals que treballen en departaments interns de relacions públiques i que són llicenciats, ho són en Periodisme. Les diferències entre els departaments d'organitzacions privades, d'una banda, i els d'institucions públiques i polítiques, de l'altra, són en aquest sentit pràcticament irrelevantes.

En canvi, si ens centrem exclusivament en els professionals que tenen la màxima responsabilitat en l'àrea de comunicació i relacions públiques de les empreses (i no en tot l'equip dedicat a aquesta tasca), el percentatge de llicenciats en Periodisme es redueix significativament fins al 35,5%, d'acord amb els resultats que ja hem comentat de l'estudi fet per Dircom (2010). La tendència, tanmateix, es manifesta a l'alça ja que, en l'estudi difós per aquesta associació de directius de comunicació cinc anys abans, aquest percentatge era del 33,5% i, deu anys abans, tan sols del 29,5%. Els titulats en Publicitat i Relacions Públiques, en canvi, experimenten un retrocés progressiu respecte a les dades difoses els anys 2000 i 2005.

Amb tot, és molt significatiu que, segons un estudi difós a principis de segle per ADECEC (2002, pàg. 116-118), els principals obstacles que havia de superar el sector de la comunicació i les relacions públiques per a complir amb les seves falagueres expectatives de creixement eren els dos següents:

- Falta de professionals qualificats.
- Incomprensió i desconeixement per part de les organitzacions.

Els programes acadèmics homologats centrats en la disciplina de les relacions públiques (sia de la mà de la publicitat o com a components essencials dels nous graus de Comunicació), orientats tant a la formació dels professionals de les consultories del sector com a la dels que s'incorporaran a les empreses i institucions que empraran els seus serveis, aporten sens dubte la millor solució per a afrontar totes dues limitacions.

2.4. Formació continuada

En un sector tan vertiginosament canviant com és el de les relacions públiques, la formació continuada té també una importància clau. Segons l'estudi elaborat per Dircom (2005, pàg. 51-55), 8 de cada 10 integrants dels departaments de comunicació / relacions públiques de les grans empreses espanyoles van dedicar part del seu temps a millorar, ampliar o actualitzar els seus coneixements. Encara que el temps dedicat a la formació va variar notablement entre les diferents empreses (i fins i tot entre les diferents categories laborals d'una mateixa empresa), en general s'aprecia certa conscienciació en aquest àmbit.

Temps dedicat a la formació pels integrants del departament de comunicació

Hores	% d'empreses coincidents
+ de 500 a l'any	1%
De 251 a 500 a l'any	1%
De 101 a 250 a l'any	10%
De 51 a 100 a l'any	19%
D'1 a 50 a l'any	54%
Res	8%
NS/NC	8%

Font: elaboració pròpia a partir de les dades aportades per Dircom (2005, pàg. 51-55)

Lamentablement, la categoria en què coincideixen més empreses (d'1 a 50 hores de formació a l'any), que inclou més de la meitat dels professionals estudiats, resulta excessivament vaga per a permetre que ens fem una idea precisa de l'abast real de la dedicació resultant. És obvi que en un entorn professional sotmès a una evolució permanent és certament complicat continuar essent competitiu (i fins i tot simplement productiu) sense dedicar cap hora a activitats formatives. Entre dedicar-hi una hora i dedicar-hi 50, tanmateix, la diferència és notable. Tampoc no ens facilita l'anàlisi i la interpretació de les dades exposades el fet que l'estudi de Dircom difós el 2010 no actualitzi la informació disponible sobre aquesta qüestió.

Respecte als camps de saber que predominen en la formació continuada rebuda pels professionals continuada adscrits als departaments de comunicació / relacions públiques de les grans empreses, són –per ordre de més a menys freqüència– les següents:

- Comunicació corporativa.
- Comunicació interna.
- Comunicació de crisi.
- Planificació de la comunicació i disseny d'estratègies.
- Relacions amb els mitjans de comunicació.
- Imatge corporativa.

- Responsabilitat social corporativa.
- Gestió de marca (*branding*).
- Formació especialitzada en el seu sector.
- Lideratge i capacitats directives.
- Identitat visual corporativa (logotips, manuals, etc.).
- Protocol i organització d'esdeveniments corporatius.
- Tècniques de comunicació (en sentit ampli).
- Ús de les noves tecnologies de la informació.
- Tècniques d'investigació de la comunicació.
- Gestió empresarial.
- Relacions públiques.
- Tècniques de treball en equip.
- Màrqueting, comercialització, gestió comercial.
- Publicitat.
- Tècniques de negociació.
- Gestió financera.
- Anàlisi de balanços.

Els centres de formació reglada, els fòrums professionals (seminaris, congressos...), els centres de consultors especialitzats i les empreses mateixes són els llocs on es rep aquesta formació. L'acceptació de la formació virtual ha experimentat un creixement notable, de manera que el percentatge de professionals del sector que no havien recorregut mai al sistema no presencial ja es va reduir fa uns anys del 80% (2000) al 29% (2004). Si tinguéssim dades més recents, constataríem amb tota probabilitat que en l'actualitat aquest percentatge és purament residual.

D'acord amb Pérez Beruete i Sánchez Galindo (2010, pàg. 63-64), els àmbits en què els responsables de comunicació de les organitzacions admeten avui que tenen més necessitats formatives són els següents:

- Eines per a gestionar els intangibles d'una manera eficaç. Són necessaris instruments que permetin mesurar els intangibles, fer-ne el seguiment i reportar-ne les activitats.
- Comunicació en línia. El món 2.0 està canviant la manera en què es relacionen i es comuniquen les persones.
- Gestió empresarial. Es requereix més formació financera i de gestió empresarial per a tenir una visió global de l'empresa.

2.5. Convergència europea

El *Libro blanco: Títulos de grado en comunicación* (http://www.aneca.es/var/media/150336/libroblanco_comunicacion_def.pdf) (2005) és l'informe elaborat – a petició de l'Agència Nacional d'Avaluació de la Qualitat i Acreditació (ANECA)– per representants de tots els centres universitaris espanyols on s'impartia alguna de les tres titulacions homologades de comunicació –Publicitat i Relacions Públiques, Comunicació Audiovisual i Periodisme– en aquell temps. A partir d'una anàlisi detallada de les titulacions que hi ha en aquest àmbit tant a Espanya com en altres països europeus, l'informe formula una proposta per a adaptar-les als paràmetres requerits per a la convergència europea, amb vista a crear un Espai Europeu d'Educació Superior (EEES) concorde amb els principis de qualitat, mobilitat, diversitat i competitivitat.

Per a aquells que obtinguin el grau de Publicitat i Relacions Públiques en el marc d'aquest EEES, el *Libro blanco* identifica quatre perfils professionals:

- 1) Director/a de comunicació, investigador/a i consultor/a estratègic/a en publicitat i relacions públiques.
- 2) Investigador/ora, planificador/ora i comprador/ora de mitjans
- 3) Creatiu/iva i dissenyador/a.
- 4) Gestor/a de comunicació corporativa.

Dos d'aquests perfils, el primer i l'últim, presenten una vinculació directa amb l'exercici professional de les relacions públiques. Aquesta és la descripció que fa el *Libro blanco* de tots dos:

Director/a de comunicació, investigador/a i consultor/a estratègic/a en publicitat i relacions públiques:

"Profesionales que ejercen su actividad desde el ámbito de las organizaciones o bien desde la agencia de publicidad o de relaciones públicas y similares (cuentas y planificación estratégica, por ejemplo) o desde la empresa consultora. Responsables del área de comunicación, director de publicidad y de relaciones públicas, de un organismo o empresa, que establecen contacto con los diversos públicos potenciales, tanto internos como externos, así como de la planificación, gestión y control del plan de comunicación anual. Los investigadores y/o consultores estratégicos identifican el papel específico que ha de jugar la comunicación en cada organización y en las acciones de mercadotecnia. En ambos casos, definen las estrategias de comunicación de acuerdo con los objetivos de los emisores. Planifican tanto las investigaciones «ad hoc» necesarias para llegar a definir los ejes fundamentales de la campaña como el desarrollo e implantación de las propias campañas que supervisan, ejecutan y/o controlan. Para ello cuentan con su conocimiento de los mercados y de las

Lectura recomanada

M. Castellblanque (2006). *Perfiles profesionales de publicidad y ámbitos afines*. Barcelona: UOC.

herramientas de comunicación, monitorización y control. Impartir formación en comunicación e investigar y formar docentes e investigadores para todos los niveles del sistema educativo."

ANECA (2005, pàg. 271)

Gestor/a de comunicació corporativa:

"Profesional responsable de la gestión estratégica de la imagen y de la comunicación corporativa, tanto en su naturaleza intangible (identidad visual, comunicación y cultura corporativa) como en sus interrelaciones funcionales (financiera, comercial, de producción, etc.), y de establecer diálogos constructivos con los diferentes públicos relevantes de la empresa, internos y externos. También se ocupa de la reputación corporativa, en función del grado de cumplimiento de sus compromisos en relación con los públicos implicados."

ANECA (2005, pàg. 272)

Dels coneixements disciplinaris que el *Libro blanco* d'ANECA (2005, pàg. 273-275) associa a la titulació, aquests són els més específics de l'àmbit de les relacions públiques:

- Coneixement teòric i pràctic de la publicitat i de les relacions públiques i dels seus processos i estructures organitzatives.
- Coneixement teòric i pràctic de les tècniques de gestió en les empreses de comunicació.
- Estudi del departament de comunicació dins de les empreses i institucions i de les habilitats i tècniques necessàries per a la seva direcció. En especial de la gestió del coneixement i dels intangibles de l'empresa, i dels mercats i dels productes financers.
- Coneixement de les tècniques d'investigació i anàlisi de la naturalesa i interrelacions entre els subjectes de la comunicació publicitària: creatius, empreses, institucions, agències de publicitat i de relacions públiques, mitjans, suports i públics.
- Estudi dels processos d'investigació i interrelacions entre els subjectes de les activitats publicitàries. Desenvolupa els fonaments conceptuals de la direcció estratègica aplicats a la comunicació per objectius per, des d'un plantejament metodològic, assistir els operadors que han de prendre decisions en la recerca de l'eficàcia comunicativa.

- Estudi dels mètodes i tècniques de màrqueting específics per a la presa de decisions en les àrees de comunicació en general i de publicitat i relacions públiques en les empreses i institucions.
- Coneixement teoricopràctic dels elements, formes i processos dels llenguatges publicitaris i d'altres formes de comunicació, utilitzant per a això les llengües oficials de l'Estat i les estrangeres, especialment l'anglesa.
- Coneixement de l'ètica i deontologia professional de la publicitat i de les relacions públiques així com de la seva ordenació jurídica, que afecta tant la pràctica com la conducta ètica que ha de presidir la tasca del professional.
- Coneixement i anàlisi dels processos psicològics bàsics en la comunicació i en el consumidor i models psicològics específics desenvolupats per a la comunicació i la persuasió.
- Coneixement i estudi dels processos psicosocials, cognitius i emocionals de la comunicació.
- Coneixement i estudi dels processos de màrqueting relacional i les seves tècniques específiques: posicionament, segmentació, procediments d'anàlisi i mesurament de l'eficàcia, entre d'altres.
- Coneixement, anàlisi i desenvolupament de tècniques de comunicació, d'investigació motivacional i d'avaluació dels efectes psicosocials de la comunicació social.
- Coneixement de la gestió de les àrees funcionals de la comunicació publicitària, de les relacions públiques i corporatives en l'empresa pública i privada.
- Coneixement i anàlisi econòmica i social de les empreses de publicitat i de relacions públiques: aspectes jurídics fiscals i de relacions laborals. La seva relació amb el mercat. Finançament i sistemes d'informació. Coneixement de la comunicació específica dels mercats i productes financers.
- Coneixement del disseny i desenvolupament de les estratègies i aplicacions de les polítiques de comunicació persuasiva en les institucions i empreses públiques i privades, estudiant la metodologia necessària per a analitzar l'estat corporatiu, avaluar-lo mitjançant auditoria i dissenyar una estratègia específica.
- Coneixement de l'ordenament jurídic de la comunicació publicitària i de relacions públiques. Estudi dels principis ètics i de les normes deontològiques de la publicitat i de les relacions públiques.

Fixeu-vos en el fet que la denominació d'alguns dels coneixements disciplinaris que hem seleccionat al·ludeix a l'activitat publicitària i omet tota referència a l'activitat pròpia de les relacions públiques. Del seu descriptor, tanmateix, es dedueix fàcilment (i de vegades fins i tot de forma explícita) la seva vinculació amb la nostra disciplina.

Les competències professionals que s'han de nodrir d'aquests coneixements disciplinaris, d'acord amb el *Libro blanco* d'ANECA (2005, pàg. 283-284), són les següents:

- Capacitat i habilitat per a exercir com a professionals que s'encarreguen de l'atenció al client de l'agència, i l'assisteixen de manera continuada abans, durant i després de la realització de les seves accions de comunicació presentant-li assessorament en temes de comunicació i màrqueting.
- Capacitat i habilitat per a responsabilitzar-se de l'àrea de comunicació d'un organisme o empresa. La seva tasca es fonamenta a establir els contactes amb els diferents públics, tant interns com externs, així com a encarregar-se de la planificació, control i gestió del pla de comunicació anual.
- Capacitat i habilitat per a establir el pla de comunicació: fixar els objectius de comunicació, definir el públic objectiu, plantejar les estratègies i controlar el pressupost de comunicació.
- Capacitat i habilitat per a l'exercici liberal de la professió i la docència prestant assessorament a agències de comunicació o als seus clients en matèries vinculades amb la comunicació en qualsevol de les seves formes.
- Capacitat per a definir i gestionar els pressupostos de comunicació per a la correcta imputació dels seus costos.
- Capacitat i habilitat per a exercir com a experts en la gestió estratègica de la imatge corporativa d'una empresa.
- Capacitat i habilitat per a identificar, valorar, gestionar i protegir els actius intangibles de l'empresa, afegint valor als seus productes i serveis i reforçant la reputació d'aquesta.
- Capacitat i habilitat per a utilitzar les tecnologies i tècniques comunicatives, en els diferents mitjans o sistemes mediàtics combinats i interactius (multimèdia), especialment per a aplicar-les al món de la comunicació, amb especial èmfasi en la creació de nous suports.

Com haureu observat, la llista precedent aporta les competències directament vinculades a l'àmbit de les relacions públiques, ja que hem obviat les quatre que corresponen a perfils exclusivament publicitaris. Les competències acadèmiques identificades pel *Libro blanco* d'ANECA (2005, pàg. 291), en canvi, són perfectament assumibles per qualsevol dels perfils propis de la titulació:

- Coneixements fonamentals de comunicació que serveixin de suport per a la seva activitat, en funció dels requeriments fixats com a coneixements disciplinaris i competències professionals.
- Capacitat per a assumir el lideratge en projectes que requereixin recursos humans i de qualsevol altra naturalesa, gestionant-los eficientment i assumint els principis de la responsabilitat social.
- Capacitat per a entendre i interpretar l'entorn i adaptar-se al canvi.
- Coneixement de l'entorn econòmic, psicosocial, cultural i demogràfic que el capaciti per interactuar amb la societat.
- Capacitat per a la creativitat i la innovació: capacitat per a evolucionar cap al que és desconegut, partint d'un sòlid coneixement del que és actual.
- Capacitat d'adaptació als objectius organitzacionals: possibilitat de formar part dels equips directius (entenenent el terme en el sentit ampli d'emprenedor i incloent-hi activitats institucionals i sense ànim de lucre), i d'adaptar-se a la seva cultura, fent-los compatibles i fins i tot sinèrgics.

El mateix ocorre, finalment, amb les competències anomenades *específiques* recollides pel *Libro blanco* d'ANECA (2005, pàg. 296), que tenen un valor transversal per a tots els perfils professionals associats a la titulació (i probablement, en aquest cas, per als associats a moltes altres titulacions). Són les següents:

- Capacitat de relacionar-se amb les persones i amb l'entorn sense perdre la seva autonomia, conservant la seva pròpia identitat i valors.
- Capacitat per a treballar en equip, desenvolupant l'obertura personal a través de la comunicació oral i escrita.
- Capacitat de perspició, d'enginy i creativitat que li permeti trobar solucions eficaces a problemes inèdits.
- Preparació per a assumir el risc, desenvolupant la capacitat que va de pensar a decidir.
- Capacitat d'anàlisi, de síntesi i judici crític. Saber objectivar les tasques i relacionar les causes i els efectes.

- Saber gestionar el temps, amb habilitat per a l'organització i temporització de les tasques.
- Capacitat per a actuar en llibertat i amb responsabilitat, assumint referents ètics, valors i principis consistents.
- Capacitat per a la gestió econòmica i pressupostària en el seu àmbit d'activitat.
- Capacitat per a l'anàlisi objectiva de la realitat i extracció de consideracions vàlides.

Encara que les recomanacions recollides en el *Libro blanco: Títulos de grado en comunicación* no són obligatòries, la major part de les titulacions adaptades a l'EEES que van sorgir a partir de 2008 en l'àmbit comunicatiu les van tenir en compte a l'hora de dissenyar els seus plans d'estudi. De fet, aquest criteri ha estat un dels que ha emprat el Consell d'Universitats per a verificar els títols, és a dir, per a atorgar a una titulació la consideració d'oficial. Si bé el Consell i l'ANECA mateixa també admeten altres referents de prestigi que difereixen del *Libro blanco* esmentat, aquest document de consens ha estat el referent per antonomàsia en tot el procés d'adaptació a l'EEES.

En el curs 2016-2017, el grau de Publicitat i Relacions Públiques adaptat a l'EEES s'impartia en 39 centres universitaris espanyols. En el següent enllaç podeu consultar l'oferta sobre aquesta titulació i d'altres afins:
<https://www.educacion.gob.es/notasdecorte/busquedaSimple.action>

El fet que finalment l'adaptació a l'EEES es dugués a terme mitjançant un sistema de registre obert en lloc de fer-ho per mitjà d'un catàleg tancat de títols ha permès a les universitats ser més imaginatives i innovadores a l'hora de dissenyar les titulacions. En conseqüència, els títols homologats ideats per a capacitar els futurs professionals de les relacions públiques ja no es limiten al grau de Publicitat i Relacions Públiques, sinó que hi ha certa diversitat. És el cas del grau d'Organització d'Esdeveniments, Protocol i Relacions Institucionals i del grau de Comunicació i Relacions Públiques, ambdós de la Universitat Miguel Hernández d'Elx; del grau de Comunicació i Mitjans Digitals, de l'IE Universidad, o del grau de Comunicació Publicitària de la Universitat Europea de Madrid, que –rere una denominació aparentment restrictiva– també pretén formar directores de comunicació, consultors estratègics de relacions públiques i gestors de comunicació corporativa.

I sens dubte també és el cas de tots els graus de Comunicació, impartits per un nombre creixent d'universitats entre les quals ja hi ha la Universitat de Deusto, la IE Universitat, la Universitat Alfonso X el Sabio, la Universitat Internacional de la Rioja i, per descomptat, la Universitat Oberta de Catalunya. En concret, el grau de Comunicació de la UOC inclou un itinerari dedicat específicament a la comunicació corporativa i les relacions públiques, amb assignatures que

Homologació

Les propostes de titulacions presentades per una universitat les ha de verificar el Consell d'Universitats. Superat aquest tràmit, la seva implantació encara requereix l'autorització preceptiva de la comunitat autònoma que hi està implicada i l'aprovació del Consell de Ministres (a proposta del Ministeri d'Educació), i també la inscripció posterior en el Registre d'Universitats, Centres i Títols (RUCT).

versen sobre la comunicació de crisi, la comunicació del patrimoni cultural, la comunicació política i institucional, el lobbisme i els grups d'influència, l'organització d'esdeveniments, el protocol i la redacció periodística.

Abans hem constatat que hi ha molts professionals del periodisme que acaben dedicant-se a les relacions públiques (sense haver-se format específicament per a això) i que encara hi ha moltes empreses que són refractàries a contractar llicenciats/graduats en Publicitat i Relacions Públiques per a ocupar llocs orientats a gestionar la comunicació corporativa. En aquest context, l'existència d'un grau de Comunicació que garanteixi competències comunes als futurs professionals de l'àmbit, però que alhora els permeti intensificar competències més específiques amb vista a inserir-se en el mercat laboral d'un determinat sector, pot donar un impuls definitiu a la plena adequació entre l'oferta acadèmica i els requeriments de la professió.

Activitat

Feu un inventari de les assignatures que heu cursat fins ara en el grau de Comunicació de la UOC i una llista de les competències adquirides en cadascuna d'aquestes assignatures. Comproveu si coincideixen amb algunes de les competències proposades en el *Libro blanco* d'ANECA.

2.6. Influència nord-americana

Paradoxalment, l'adaptació a l'EEES de les titulacions oficials que han de formar a Espanya els futurs professionals de les relacions públiques ha comportat, *de facto*, una *americanització* d'aquests ensenyaments. Així ho constatem en un estudi –Lalueza i Collell (2013)– que comparava les competències que s'associen a l'exercici de les relacions públiques en el model educatiu nord-americà i en l'espanyol post-Bolonya, partint de l'anàlisi dels documents de referència per a cada cas: l'informe *The Professional Bond - Public Relations Education and the Practice* (VanSlyke Turk, 2006), publicat el novembre de 2006 per la Commission on Public Relations Education, i el *Libro blanco: Títulos de grado en comunicación* (ANECA, 2005), l'última versió del qual data de juny de 2005.

La taula següent posa en evidència les concomitàncies detectades.

Competències per país

Matèria	Competències per país	
	Estats Units d'Amèrica	Espanya
Fonaments conceptuals i teòrics	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptes i estratègies comunicatius i persuasius. • Teories de la comunicació i de les relacions públiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coneixements fonamentals de comunicació. • Teoria [i pràctica de la publicitat i] de les relacions públiques.

Font: elaboració pròpia a partir de les dades aportades per Lalueza i Collell (2013)

Matèria	Competències per país	
	Estats Units d'Amèrica	Espanya
Relacions	<ul style="list-style-type: none"> • Relacions i construcció de relacions. • Relacions amb la comunitat, amb el consumidor, amb els treballadors i amb altres públics. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitat de relacionar-se amb les persones i amb l'entorn sense perdre la seva autonomia, i conservar així la seva pròpia identitat i valors. • Capacitat i habilitat de responsabilitzar-se de l'àrea de comunicació d'un organisme o empresa: es fonamenta a establir els contactes amb els diferents públics, tant interns com externs, i també a planificar, controlar i gestionar el pla de comunicació anual.
Ètica	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectes ètics. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ètica i deontologia professional [de la publicitat i] de les relacions públiques. • Capacitat d'actuar en llibertat i amb responsabilitat, i assumir referents ètics, valors i principis consistents.
Dret	<ul style="list-style-type: none"> • Règim jurídic. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenació jurídica de la comunicació [publicitària i] de relacions públiques.
Història	<ul style="list-style-type: none"> • Història de les relacions públiques. 	
Màrqueting	<ul style="list-style-type: none"> • Màrqueting i finances. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mètodes i tècniques de màrqueting. • Processos de màrqueting relacional i les seves tècniques específiques: posicionament, segmentació, procediments d'anàlisi i mesurament de l'eficàcia.
Empresa i gestió	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptes i teories de l'administració i direcció d'empreses. • Gestió de persones, programes i recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria i pràctica de les tècniques de gestió en les empreses de comunicació. • Estudi del departament de comunicació dins de les empreses i institucions i de les habilitats i tècniques necessàries per a dirigir-les. • Capacitat per a la gestió econòmica i presupostària en el seu àmbit d'activitat. • Capacitat de definir i gestionar els pressupostos de comunicació per a imputar correctament els seus costos. • Capacitat d'assumir el lideratge en projectes que requereixin recursos humans i de qualsevol altra naturalesa, gestionar-los eficientment i assumir els principis de la responsabilitat social. • Saber gestionar el temps, amb habilitat per a organitzar i temporitzar les tasques. • Coneixement i anàlisi econòmica i social de les empreses [de publicitat i] de relacions públiques. • Capacitat d'adaptar-se als objectius organitzacionals: possibilitat de formar part dels equips directius.
Psicologia		<ul style="list-style-type: none"> • Processos psicològics bàsics en la comunicació i en el consumidor i models psicològics específics desenvolupats per a la comunicació i la persuasió. • Processos psicosocials, cognitius i emocionals de la comunicació.

Matèria	Competències per país	
	Estats Units d'Amèrica	Espanya
Llenguatges i altres capacitats comunicatives	<ul style="list-style-type: none"> • Domini lingüístic en la comunicació oral i escrita. • Escriptura informativa i persuasiva. • Producció de missatges. • Capacitat de parlar en públic i fer presentacions. • Comunicació interpersonal i empatia. • Capacitat avançada d'escoltar. • Fluïdesa en una llengua estrangera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coneixement teoricopràctic dels elements, les formes i els processos dels llenguatges publicitaris i altres formes de comunicació, i utilitzar per a això les llengües oficials de l'Estat i les estrangeres, especialment l'anglesa.
Gestió comunicativa	<ul style="list-style-type: none"> • Gestió de la comunicació. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitat i habilitat d'establir el pla de comunicació: fixar els objectius de comunicació, definir el públic objectiu, plantejar les estratègies i controlar el pressupost de comunicació. • Tècniques de comunicació, d'investigació motivacional i d'avaluació dels efectes psicosocials de la comunicació social. • Gestió de les àrees funcionals de la comunicació [publicitària] de les relacions públiques i corporativa. • Capacitat i habilitat d'identificar, valorar, gestionar i protegir els actius intangibles de l'empresa.
Context	<ul style="list-style-type: none"> • Context social, polític, econòmic i històric en el món. • Tendències socials. • Aspectes multiculturals i globals. • Impacte empresarial de la diversitat. • Capacitat d'aplicar sensibilitat multicultural i de gènere. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coneixement de l'entorn econòmic, psicosocial, cultural i demogràfic que el capaciti per a interactuar amb la societat.
Anàlisi de l'entorn	<ul style="list-style-type: none"> • Control de l'entorn. • Canvi i desenvolupament de les organitzacions. • Mètodes d'investigació i anàlisi. • Usos de la investigació i de la previsió. • Gestió de la informació. • Treball centrat en qüestions de l'actualitat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitat d'entendre i interpretar l'entorn i adaptar-se al canvi. • Capacitat per a la creativitat i la innovació: capacitat d'evolucionar vers el que és desconegut, partint d'un coneixement sòlid de l'actualitat. • Capacitat d'anàlisi, de síntesi i judici crític: saber objectivar les tasques i relacionar les causes i els efectes. • Capacitat per a l'anàlisi objectiva de la realitat i extracció de consideracions vàlides.
Estratègia	<ul style="list-style-type: none"> • Planificació estratègica. • Gestió de conflictes potencials. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coneixement del disseny i desenvolupament de les estratègies i aplicacions de les polítiques de comunicació persuasiva en les institucions i empreses públiques i privades, i estudiar la metodologia necessària per a analitzar l'estat corporatiu, avaluar-lo mitjançant una auditoria i dissenyar una estratègia específica. • Capacitat i habilitat d'exercir com a experts en la gestió estratègica de la imatge corporativa d'una empresa.
Audiències	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentació d'audiències. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anàlisi i investigació d'audiències.
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Alfabetització tecnològica i visual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitat i habilitat d'utilitzar les tecnologies i tècniques comunicatives.

Matèria	Competències per país	
	Estats Units d'Amèrica	Espanya
Treball cooperatiu		<ul style="list-style-type: none"> • Capacitat de treballar en equip, i desenvolupar l'obertura personal per mitjà de la comunicació oral i escrita.
Resolució de problemes	<ul style="list-style-type: none"> • Resolució de problemes i negociació. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitat de perspicàcia, d'enginy i creativitat que li permeti trobar solucions eficaces a problemes inèdits.
Presa de decisions	<ul style="list-style-type: none"> • Presa de decisions ètica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparació per a assumir el risc, i desenvolupar la capacitat des de pensar fins a decidir.
Exercici professional	<ul style="list-style-type: none"> • Participació en la comunitat professional de les relacions públiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitat i habilitat d'exercir com a professionals que s'encarreguen de l'atenció al client de l'agència. • Capacitat i habilitat per a l'exercici liberal de la professió i la docència assessorant agències de comunicació o els seus clients en matèries vinculades amb la comunicació en qualsevol de les formes que tingui.

Font: elaboració pròpia a partir de les dades aportades per Lalueza i Collell (2013)

Com podeu comprovar, el nivell de coincidències entre el model de formació en relacions públiques nord-americana i l'espanyol és molt elevat. De les dinou matèries identificades, n'hi ha setze que són comunes a tots dos. D'aquestes setze matèries compartides, a més, només la meitat presenten matisos significativament diferenciadors.

Les raons que poden explicar aquest alt nivell de coincidència són:

- l'*EUA-centrisme* del model educatiu europeu en el camp de les relacions públiques;
- la probabilitat que alguns dels ponents del *Libro blanco* coneguessin l'anterior informe de la Comissió d'Educació de Relacions Públiques, que data de 1999, i
- el fet que totes dues propostes sintonitzin en gran manera amb les aportacions recollides en la literatura consagrada a la qüestió.

Amb tot, les escasses discrepàncies detectades entre el model nord-americà i l'espanyol i els matisos diferenciadors que hi ha en matèries aparentment coincidents són les que ens permeten configurar les orientacions específiques de cada model. Així, el model formatiu nord-americà es caracteritzaria pel fet de posar una especial atenció en els conceptes més genuïns de la disciplina (teoria relacional, gestió de conflictes potencials o *issues management*, bidireccionalitat...), per posar molt èmfasi en els aspectes ètics, per donar summa importància a les competències vinculades a la comunicació oral i escrita, i per potenciar els llaços amb la professió. El model espanyol, al seu torn, es carac-

teritzaria per l'èmfasi en els aspectes psicològics, la potenciació de la creativitat i del treball en equip, la marcada voluntat de desmarcar-se de les competències considerades periodístiques i l'omissió d'una perspectiva històrica.

3. 'New business pitch'

3.1. Procediment

El *new business pitch* (del verb anglès *to pitch*, 'llançar') és la presentació a un client potencial d'una proposta de programa de relacions públiques. Si ens la *compra*, ja tenim feina. En cas contrari, caldrà buscar un altre subjecte promotor (client) que ens permeti posar a prova la nostra vàlua com a subjectes executors de les relacions públiques que som.

Recomanació

Cutlip i altres (2006, pàg. 189) recomanen incloure informació sobre els aspectes següents en les presentacions dirigides a clients potencials:

- Resultats de la investigació i anàlisi del problema o oportunitat.
- Dany o benefici potencial per a l'organització.
- Previsió de dificultats o oportunitats i plans d'acció o no-acció concordes.
- Metes de conjunt, i també objectius per als diferents públics.
- Acció immediata i respostes de comunicació, si es tracta d'afrontar una crisi.
- Planificació a llarg termini per a assolir metes i objectius.
- Plans d'avaluació per a controlar el programa i determinar-ne l'impacte.
- Previsió de personal, pressupost i programació temporal.

En sentit estricte, són les agències les que duen a terme aquestes presentacions per aconseguir nous clients. En un sentit més ampli, tanmateix, també els departaments de relacions públiques que formen part d'una organització es poden veure obligats a *vendre* internament les seves propostes per aconseguir que siguin autoritzades i promogudes per la direcció.

Segons un estudi d'ADECEC (2008), la major part de les consultores (81%) firmen contractes formals amb els seus clients, però hi ha excepcions. El 10,5% funciona amb un pressupost firmat, el 5% en té prou amb un contracte verbal i el 2% es posa en marxa amb una simple carta d'encàrrec. En tot cas, el primer pas sempre és aconseguir que el client accepti la nostra proposta.

Lectures recomanades

A. V. Abela (2008). *Advanced presentations by design: creating communication that drives action*. San Francisco: Pfeiffer.

R. G. Carbonell (2006). *Presentaciones efectivas en público: Ideas, proyectos, informes, planes, objetivos, ponencias, comunicaciones*. Madrid: Edaf.

M. L. Knapp; J. A. Hall; T. G. Horgan (2014). *Nonverbal communication in human interaction* (8.ª ed.). Boston: Wadsworth, Cengage Learning.

A. Pagliaroli (2003). *Cómo hacer presentaciones: ideas y recursos para eficientes comunicaciones*. Buenos Aires: Longseller.

R. W. Pike (2007). *Presentaciones eficaces*. Madrid: Fundación Confemetal.

Precisió terminològica

En el món de les relacions públiques, el terme *pitch* també s'utilitza per a al·ludir a la trucada que fem a un periodista amb l'objectiu d'interessar-lo en una informació determinada i aconseguir que la difongui.

D'altra banda, segons l'últim informe PR Scope disponible (Scopen, 2015), entre els mètodes que utilitzen les empreses per seleccionar una agència de comunicació i relacions públiques encara prevalen les recomanacions de col·legues, molt per sobre, per exemple, de les qualitats de l'agència en qüestió. En la taula següent es detalla la incidència d'aquests instruments de selecció i d'altres.

Mètodes emprats per les empreses a l'hora de seleccionar una agència de relacions públiques	
Mètode de selecció	% d'empreses que coincideixen
Recomanacions de col·legues	51%
Tasca prèvia per a altres clients	44%
Coneixement personal	43%
Qualitats de l'agència	14,5%
Orientacions de les associacions del sector	10,5%
Anuaris d'agències	10,5%
Web de l'agència	10%
Articles en mitjans especialitzats	4,5%
Credencials	2%
Altres	8%
NS/NC	2%

Font: elaboració pròpia a partir de les dades aportades per *PR Scope 2015* (Scopen, 2015)

Potser heu notat que la suma dels diferents percentatges és superior a 100. No es tracta d'un error: hi ha empreses que empen més d'un mètode per a seleccionar la seva consultoria o consultories de relacions públiques. De fet, a vegades es contracten empreses externes de selecció per al procés d'escollir l'agència, és a dir, es recorre a una consultoria externa per a contractar una consultoria externa (subcontractació al quadrat!).

A més de les recomanacions de col·legues i dels treballs realitzats per a altres clients, el coneixement personal també és, amb diferència, una de les vies més emprades a l'hora de contractar una agència. Tenint això en compte, no és una mala estratègia intentar "vendre" un pla de relacions públiques a qui ja ens coneix, en lloc d'obstinar-nos a conèixer aquells a qui volem oferir els nostres serveis. Entre altres coses, perquè, segons *PR Scope 2015* (Scopen, 2015), només un 21% de les agències que contacten amb un client potencial aconseguen concertar una presentació amb ell.

Recomanació

Si considerem que la comunicació i les relacions públiques constitueixen un element clau pràcticament en el funcionament de qualsevol organització, quantes organitzacions coneixem que no els dediquen prou atenció? I quantes ens coneixen a nosaltres? Doncs començar per aquí no és cap ximpleria. Ens estalvia l'esforç que suposa establir un primer

contacte i ens permet anar incrementant les nostres referències, la qual cosa alhora maximitza les opcions que tindrem amb altres clients potencials.

Generalment, abans de presentar la proposta d'un programa de relacions públiques, l'agència presenta les seves credencials, sia a iniciativa pròpia o a petició del client potencial. De vegades (especialment quan la convocatòria es realitza mitjançant concurs), la presentació de credencials constitueix un requisit per a passar de la *long list* (llista de participants) a la *short list* (llista de finalistes) i rebre així el brífling en una trobada cara a cara.

Brífling

A més de la informació específica sobre les necessitats concretes de comunicació i relacions públiques que l'organització pugui tenir en aquell moment, idealment un brífling (*briefing*) hauria d'incloure també informació genèrica sobre l'empresa i un petit historial: dossiers o fullets corporatius, *clippings*, informes d'accions de relacions públiques prèvies, etc. que ajudin l'agència a conèixer-la i a identificar problemes i oportunitats amb el màxim encert. Si també disposem d'informació relativa a la missió i la visió de l'organització, als seus públics, al calendari previst i al pressupost disponible, ens podem considerar molt afortunats.

Si arribat el moment l'agència no rep un brífling prou exhaustiu i detallat, abans de presentar una proposta requerirà dur a terme un procés d'investigació. Cada vegada hi ha més consultores que demanen al client potencial que financi aquest procés, però n'hi ha molt poques que ho aconsegueixin. Segons l'informe *PR Scope 2009*, només es remuneren el 14% de les participacions en un concurs de selecció.

Les reticències de les organitzacions a assumir costos d'investigació prèvia no són justificables, però sí fàcils d'entendre: quan tenen departaments interns de relacions públiques, aquests se solen fixar els seus objectius de comunicació sense investigació prèvia.

Recomanació

Si guanyeu una convocatòria-concurs i aconseguiu el compte:

- Compliu els vostres compromisos: el primer de tots és iniciar les tasques acordades en els terminis previstos.
- Establiu un protocol d'actuació: qui seran els interlocutors habituals per part del client i de l'agència?, es faran reunions periòdiques de seguiment?, quines accions i quines despeses requereixen autorització prèvia?, etc.
- Propicieu la creació d'un comitè de seguiment format per professionals de l'agència i representants del client: entre moltes altres coses, us permetrà plantejar una revisió dels honoraris si les accions programades requereixen més dedicació o recursos del que s'ha previst.

Si perdeu la convocatòria-concurs i una altra agència es queda el compte:

- Accepteu-ho amb esportivitat: reconegueu que hi pot haver propostes millors que les vostres i que el concurs no necessàriament ha d'estar trucat.
- No perdeu el temps en lamentacions: busqueu altres oportunitats.
- Doneu a la informació a què heu tingut accés per a participar en el concurs el mateix tracte de confidencialitat que rebria si es tractés efectivament d'un client.

Vegeu també

En el subapartat dedicat a la investigació (dins de l'apartat "Exercici professional" d'aquest mòdul), insistirem en la qüestió dels costos de la investigació prèvia.

- Com a contrapartida, demaneu al client que no utilitzi les propostes que heu presentat al concurs, però sense caure en la paranoia (potser aquestes propostes tenen el vostre *copyright*, però no us enganyeu: enviar una nota de premsa als mitjans i fer una inauguració també se li pot haver ocorregut a un altre professional).

3.2. Criteris de selecció

L'última vegada que ADECEC (2002, pàg. 62) va estudiar el tema, va resultar que les consultories de comunicació i relacions públiques consideraven que les dues principals barreres d'entrada al sector són la falta de reputació i de prestigi, d'una banda, i la falta de professionalització i d'experiència, de l'altra. Si esteu començant, la bona notícia és que el 15% de les agències consideraven que, en realitat, no hi ha barreres d'entrada. La mala notícia és que aquest 15% s'equivocava.

Quan la revista *PRWeek*, publicació de referència internacional en el sector, va decidir impulsar el 2004 un estudi anual per a determinar quines són les agències de relacions públiques que són més a prop de l'excel·lència –l'Agency Excellence Survey–, els aspectes que es van tenir en compte deriven de dues consideracions clau:

- Les qualitats que els clients de les consultores de relacions públiques afirmen que busquen en la seva agència.
- Les qualitats que realment acaben pesant en la selecció d'agència que du a terme el client.

El conjunt de qualitats resultants, agrupades sota quatre categories, us aportaran pistes valuosíssimes a l'hora d'aconseguir un nou client. Són les següents:

1) Qualitats que actuen com a barreres d'entrada

Són les competències elementals que tot client espera que tinguem. Si ens en falta cap, haurem d'anar pensant a dedicar-nos a una altra cosa.

- Coneixement del negoci del client.
- Capacitat de donar resposta àgil a les seves necessitats i requeriments.
- Capacitat de treballar sense sortir-nos del pressupost.

2) Qualitats de prioritat baixa

No us equivoqueu: que siguin de baixa prioritat no significa que no siguin importants. Potser no són les que decanten la balança, però hi ajuden.

- Capacitat de col·laborar amb els interlocutors del client.
- Capacitat de proporcionar recomanacions i eines que resultin útils als directius del client.
- Capacitat d'aportar investigació aplicada en la qual fonamentar l'estratègia i l'execució de les campanyes.

- Capacitat d'ajudar el client a comprendre el nou entorn mediàtic (*blogs, podcasts, tecnologia sense cables...*) i desenvolupar programes que els tinguin en compte.
- Capacitat de propiciar que hi hagi una baixa taxa de mobilitat entre els professionals de l'agència.

3) Qualitats d'alta prioritat

Són les que aporten veritable avantatge competitiu a la nostra agència. Tenir-les no és només imprescindible per a l'excel·lència. En un entorn tan competitiu com el de les relacions públiques, sovint ho és també per a la mera supervivència.

- Capacitat de treballar de manera acurada.
- Capacitat de comptar amb professionals molt qualificats.
- Capacitat de fer que els missatges del client arribin de manera coherent als públics objectiu.
- Capacitat d'aportar serveis d'extraordinària qualitat.
- Capacitat per a demostrar de manera mesurable el retorn de la inversió.
- Capacitat per a desenvolupar programes creatius que ajudin el client a complir els seus objectius de negoci.

4) Qualitats diferenciadores

Són, en efecte, les que marquen la diferència. Si la nostra agència les té, aconseguirà el client.

- Capacitat d'anticipar les qüestions i els problemes que poden representar un risc per al client.
- Capacitat de proporcionar una adequada assessoria estratègica.
- Implicació amb el client dels professionals sènior de l'agència.
- Capacitat de convertir-se en un *partner* estratègic del client.

Cutlip i altres (2006, pàg. 88) també han abordat l'estudi dels factors que són considerats per les organitzacions a l'hora de seleccionar una agència de relacions públiques. Aquesta és la seva llista:

1) Competència i reputació

- Anys en el sector.
- Dimensió (en personal i facturació).
- Serveis integrals, especialització.
- Àmbit: local, regional, nacional o internacional.
- Tipologia de clients.
- Experiència amb empreses similars, conflictes.
- Mostres de la seva feina.

- Llistes de proveïdors.

2) Personal

- Llista i currículum del personal, clients potencials, assessors independents.
- Antics empleats.
- Personal que se li assignarà: qualificacions i temps de permanència en l'empresa.
- Percentatge de temps que dedicaran a l'organització, altres clients per als quals treballen.
- Disponibilitat de personal de reforç.
- Moviment de personal en els últims dos anys.

3) Clients

- Clients actuals.
- Clients anteriors.
- Nombre mitjà de clients en els últims tres anys, contractes, projectes.
- Clients més antics, temps d'antiguitat.
- Durada mitjana de la relació empresa-client.
- Clients perduts l'últim any.

4) Resultats i avaluació

- Comprensió d'objectius i necessitats de l'organització.
- Vies per a informar del progrés.
- Mètodes per a avaluar els resultats.
- Cost total, procés de facturació, tarifa per hores, despeses amb càrrec, aprovació de factures.

A Espanya, ADECEC recomana als clients potencials triar l'empresa consultora que ha de prestar-li els serveis de comunicació i relacions públiques d'acord amb "criterios previamente establecidos por el comité de selección como por ejemplo, capacidad y experiencia del equipo, estrategia, creatividad, eficacia y estilo de dirección, integración del equipo, química positiva con los individuos que presentan, resultados estimados y forma de medición, valor de las presentaciones" (Gil / ADECEC, 2003, pàg. 423). No serà sobrer, per tant, tenir en compte aquests criteris a l'hora de dur a terme un *new business pitch*, ja que és probable que influeixin en la decisió.

Lectura recomanada

ADECEC (2003). "¿Cómo contratar los servicios de una consultora de relaciones públicas y comunicación?". A: S. Gil (coord); ADECEC. *40 éxitos en comunicación* (pàg. 421-423). Madrid: Pearson Educación-Prentice Hall.

ADECEC/Dircom (2012). *Manual de buenas prácticas entre consultora y cliente*. Madrid: ADECEC/Dircom.

Més empírica i concreta, no obstant això, és la informació que dona l'últim estudi de la mateixa ADECEC (2008) sobre els factors que més compten per a les empreses espanyoles a l'hora de seleccionar una agència de relacions públiques. Són els que detallem en la taula comparativa següent:

Críteris usats per les empreses per a seleccionar una agència de relacions públiques

Críteris de selecció	Percentatge d'empreses coincident 2008	Lloc 2008	Percentatge d'empreses coincident 2004	Lloc 2004
Qualitat de l'equip de treball	75,5%	1	67,5%	1
Coneixement del sector d'especialització	72,5%	2	62%	2
Servei al client	68,5%	3	58,5%	3
Referències	66,5%	4	50,5%	6
Estabilitat de l'equip	63,5%	5	49,5%	8
Preu	62%	6	49,5%	7
Creativitat	61%	7	51,5%	5
Capacitat d'investigació	60%	8	49,5%	9
Prestigi reconegut	56%	9	53%	4
Relació personal	55%	10	47,4%	10
Presentació de credencials	55%	11	35%	11
Presència en diversos països	30,5%	12	23,5%	12
Víncle amb consultoria de publicitat	13,5%	13	13,5%	13

Font: elaboració pròpia a partir de les dades aportades per ADECEC (2005 i 2008)

Si feu una anàlisi de l'evolució que han experimentat aquests críteris en el període analitzat, constatareu que la qualitat de l'equip, el coneixement del sector del client i la capacitat d'oferir-li un bon servei continuen imbatibles com a críteris prioritaris. En un context d'inminent recessió econòmica, tanmateix, cobren més importància les referències, l'estabilitat de l'equip i el preu en detriment del prestigi reconegut i fins i tot de la creativitat.

L'informe *PR Scope 2009* (Grupo Consultores, 2010) ja aportava altres críteris addicionals que també juguen un paper a l'hora de decantar-se per una agència o una altra: oferir serveis plens; aportar serveis específics, com ara el lobbisme; la credibilitat davant els mitjans; no tenir un historial conflictiu; la grandària i l'estructura; l'especialització en el sector del client; tenir presència en una determinada comunitat autònoma, i la imposició de la central internacional, entre d'altres.

En l'última edició disponible de l'estudi *PR Scope* (Scopen, 2015), aquests són –en ordre decreixent– els factors considerats determinants pel client a l'hora de seleccionar una agència de relacions públiques:

- Relacions que té l'agència amb els mitjans.
- Professionals que treballen a l'agència.
- Percepció de l'ètica i la transparència de l'agència.
- El fet que l'agència no ofereixi els seus serveis a altres empreses del sector (competència).
- Capacitat de l'agència per oferir consultoria estratègica.
- Experiència de l'agència.
- Creativitat de l'agència.
- Capacitat digital de l'agència.
- Capacitat de l'agència per oferir serveis de comunicació corporativa.
- Capacitat de l'agència per oferir serveis integrats.
- Capacitat de l'agència per oferir serveis de comunicació de marca/producte.
- Àmbit d'especialització de l'agència.
- Cost dels serveis que ofereix l'agència.
- Imposicions que arriben al client des de la central internacional.
- Xarxa internacional de la qual disposa l'agència.
- Relacions preexistents amb l'agència.
- Grandària i estructura de l'agència.
- Pertinença de l'agència a l'ADECEC.
- Premis i reconeixements obtinguts per l'agència.

L'any 2012, les dues associacions de referència de la indústria espanyola de la comunicació corporativa i les relacions públiques –ADECEC i Dircom– van difondre el seu *Manual de buenas prácticas entre consultora y cliente* (ADECEC/Dircom, 2012), que fou ideat essencialment per donar pistes al client potencial sobre el procés de selecció d'agència.

Activitat

Identifiqueu els factors que són esmentats per totes les fonts de què es nodreix aquest apartat. Us semblen realment determinants? Per què?

3.3. Condicionants específics

Encara que, a l'hora d'aconseguir clients, les multinacionals juguen a fons la carta de la globalització, el cert és que el fet que una agència estigui participada o no per capital estranger rarament incideix en la decisió final. Segons un estudi d'ADECEC (2008), pràcticament nou de cada deu organitzacions asseguren que no tenen preferències en aquest sentit. Dins del minoritari grup d'empreses que sí que tenen en compte aquest factor, les que s'estimen

més confiar la comunicació a consultories de capital cent per cent espanyol s'imposen fins i tot a les que s'estimen més les agències participades per una multinacional.

L'existència de diverses iniciatives que permeten a les agències independents tenir aliats de confiança en altres països explica sens dubte que, en un món en què efectivament s'avança a passos gegantescos cap a la globalització, el factor multinacional no contribueixi a decantar la balança. És el cas, per exemple, de l'International Public Relations Network (IPRN), que té trenta-vuit socis i cobreix els cinc continents.

Un factor que, en canvi, sí que pot resultar crucial per a determinar les possibilitats que tenim d'aconseguir un contracte per a la nostra agència és el perfil dels nostres interlocutors per part del client potencial. Tard o d'hora, acabarem parlant amb les persones que han de decidir si contractaran o no els nostres serveis. Tret que ens descartin abans, és clar (no sempre hi començarem a tractar en les primeres fases de la selecció). El perfil del responsable de decidir la selecció sol dir molt del que s'espera de l'agència.

Segons l'estudi esmentat d'ADECEC (2008), aquesta decisió la pren majoritàriament (en el 54% dels casos) el departament intern de comunicació i relacions públiques de l'organització, encara que a vegades recau en altres departaments, preferentment en el de màrqueting (24,5%). Aquestes dades es veien corroborades substancialment pel *PR Scope 2009* (Grupo Consultores, 2010), que atribueix l'última paraula en la selecció d'agència al director de comunicació en el 51% dels casos i al director de màrqueting en el 19%.

En l'última edició disponible de l'informe *PR Scope* (Scopen, 2015), tant el director de comunicació com el director de màrqueting –amb un 47,5% i un 12,5%, respectivament–, perden pes com a màxims decisors a l'hora de contractar una empresa consultora de relacions públiques a favor del president CEO (31%) i del comitè de direcció (19,5%). Aquesta variació és, sens dubte, un indicador engrescador del creixement del valor estratègic que les organitzacions confereixen a les relacions públiques.

Quan la selecció la duu a terme el departament de màrqueting, no és gaire difícil endevinar que la major part de la nostra activitat se circumscriurà a l'àmbit de la comunicació de màrqueting. És una visió una mica limitada del potencial de les relacions públiques, però cal acceptar-la, perquè és la que hi ha en moltes companyies. Sovint, a més, l'activitat desenvolupada donant suport a màrqueting ens obrirà les portes per ampliar posteriorment el nostre camp d'acció i treballar també en àmbits com la comunicació interna o en tota l'esfera de la comunicació corporativa.

De manera semblant al que succeeix quan la nostra agència és contractada pel departament de màrqueting, si la selecció depèn de subdepartaments específics de l'àmbit de la comunicació i relacions públiques, les nostres funcions

també es poden veure limitades seriosament (almenys d'entrada). Així ocorre, per exemple, quan el nostre interlocutor últim en el procés de selecció és el departament de relacions externes o el gabinet de premsa.

Si és el primer nivell de direcció (president, director general, conseller delegat) el que participa en la selecció de la consultoria de relacions públiques, enhorabona!: la vostra agència té l'oportunitat de ser contractada per una empresa que atorga a la comunicació el valor estratègic que té i que, molt probablement, us permetrà desenvolupar programes de comunicació més amplis i ambiciosos. Segons ADECEC (2008), això només succeïa en el 16,5% de les organitzacions que contracten una consultoria per treballar en el camp de la comunicació i les relacions públiques. Avui dia, la tendència es manté clarament a l'alça, tot i que les dades de l'últim estudi disponible de *PR Scope* (Scopen, 2015) tal vegada resulten excessivament optimistes a l'hora de sumar un 50,5% si considerem tant al president/CEO com al comitè de direcció en general com a màxims decisors de la selecció de l'agència.

En tot cas, les fortaleces de la nostra agència han d'estar alineades amb les necessitats del departament que ens contracta per a maximitzar les nostres opcions a aconseguir el contracte. Si el nostre interlocutor és el director de màrqueting i som especialment competents en comunicació de màrqueting, bingo! Si és el president de la companyia i resulta que la nostra agència està mancada de professionals sèniors que puguin aportar una assessoria estratègica sòlida, no perdem ni fem perdre el temps: no tenim cap oportunitat.

4. Exercici professional

4.1. Les relacions públiques com a procés

Tal com afirmen Wilcox i altres (2006, pàg. 10), "las relaciones públicas son un proceso, es decir, un conjunto de acciones, cambios o funciones que implican un resultado". Actualment, hi ha un ampli consens en la consideració que aquest procés es compon de quatre fases essencials:

- Investigació.
- Planificació.
- Desenvolupament o execució (comunicació pròpiament dita).
- Avaluació.

Sens dubte, no tots els autors utilitzen els mateixos termes. Cutlip *et al.* (2006, pàg. 468), per exemple, empren denominacions diferents per a al·ludir al que, en essència, constitueixen les mateixes quatre fases:

- Definir el problema o oportunitat (la qual cosa requereix investigació).
- Planificar i programar.
- Actuar i comunicar.
- Avaluar el programa.

Ocorre una cosa similar amb la proposta de Xifra i Lalueza (2009, pàg. 1-2), que també distingeixen quatre fases, encara que amb algunes variants:

- Investigació.
- Metes i objectius.
- Estratègia.
- Avaluació.

La primera fase i l'última, com veieu, coincideixen plenament amb el model canònic. La novetat consisteix en el fet que es dona un gran protagonisme a la determinació de metes i objectius consagrant específicament una fase a aquesta part del procés: és una manera de fer ressaltar didàcticament una importància que no sempre queda prou reflectida en altres models. A més, sota el paraigua de l'"estratègia", s'hi inclouen les fases de planificació i execució un altre cop amb una finalitat didàctica: evidenciar el fort lligam que hi ha d'haver entre l'una i l'altra.

Estratègia bidimensional

En línia amb les aportacions exposades de Xifra i Lalueza, el comunicòleg Joan Costa (2009, pàg. 18) atribueix també al concepte d'estratègia una doble dimensió: "es innegable

que la comunicació es, al mismo tiempo, *estrategia y acción*. Estrategia para la acción. Lo que esto significa es inteligencia para comunicar y actuar coordinadamente y con eficacia. [...] Este fundamento vincula irreductiblemente estrategia y acción."

De fet, els estudiosos que s'han apartat d'aquest model de quatre fases han formulat en general propostes poc sòlides que han obtingut un predicament escàs. És el cas, per exemple, de Jefkins (1993, pàg. 18) i el seu model de sis fases.

Model de Jefkins

Jefkins (1993, pàg. 18) proposa un model de planificació de les relacions públiques de sis fases:

- 1) Anàlisi de la situació o auditoria de comunicació.
- 2) Definició dels objectius.
- 3) Definició dels públics.
- 4) Selecció de canals i tècniques.
- 5) Pressupost de la feina, els materials i les despeses.
- 6) Avaluació dels resultats.

En realitat, la primera fase equivaldria a la d'investigació, les quatre següents a la de planificació i l'última coincideix amb la d'avaluació. Però encara ens manca, és clar, l'execució.

En aquesta unitat aprofundirem en cada una de les quatre fases del procés de les relacions públiques per conèixer el seu abast real en el sector.

4.2. Investigació

La investigació és, amb tota probabilitat, el punt feble de l'activitat de relacions públiques desenvolupada a Espanya (i en molts altres països). I dins de la investigació, la que menys es practica és la destinada a definir els objectius i fonamentar les estratègies de comunicació, tal com evidenciava l'estudi dut a terme per Dircom (2005, pàg. 56). De fet, una investigació més recent feta per ADECEC (2008) constata que un 7% de les empreses amb funció de comunicació... no tenen objectius associats a la seva activitat comunicativa!

Permeteu-nos aclarir que la investigació orientada al mesurament de l'eficàcia i la dedicada a identificar públics i seleccionar mitjans tampoc no és una meravella. Comparada amb l'anterior, tanmateix, gairebé podríem considerar que el seu nivell és acceptable.

Recomanació

Oblideu-vos del concepte *públic en general*. La major part de les vegades només serveix per a intentar ocultar, d'una manera més aviat barroera, que no hem fet els deures a l'hora d'identificar els públics als quals ens hem de dirigir i de jerarquitzar-los en funció dels objectius de l'organització per a la qual treballem.

Idealment, qualsevol programa de relacions públiques hauria de partir d'una auditoria de comunicació. Tal com exposa Eloisa Alonso (presidenta de Hill +Knowlton Strategies Espanya i llavors presidenta d'ADECEC) a Gil/ADECEC (2003, pàg. 31):

"La auditoría de comunicación se puede definir como el instrumento que permite obtener los datos para el desarrollo de un análisis detallado de la situación actual de comunicación de la empresa. El análisis es imprescindible para definir con precisión la mejor estrategia de comunicación para la empresa u organización auditada.

Auditar la comunicación permite diagnosticar el estado de la cultura corporativa, chequear el funcionamiento de los canales de comunicación y establecer un dictamen sobre la valoración que hacen las audiencias de nuestra organización. Por lo tanto, podemos afirmar que la auditoría de comunicación es, ante todo, una herramienta muy útil en la gestión estratégica de la comunicación, la cultura y la imagen de una empresa."

Desafortunadament, no tots els professionals del sector ho tenen tan clar. I els que sí, moltes vegades estan mancats dels recursos requerits per a dur a terme aquesta tasca d'investigació des de l'agència, ja que sol ser cara i requereix un elevadíssim nivell d'implicació i confiança per part del client.

Per a ser justos, tanmateix, hem de constatar que els departaments interns no estan gaire millor en aquest sentit. Segons Arceo Vacas (coord., 2004, pàg. 33-36), només el 18% dels departaments de relacions públiques de les organitzacions privades duen a terme algun tipus d'investigació formal abans d'identificar els objectius dels seus programes. En les institucions públiques i polítiques, aquest percentatge és fins i tot inferior.

Tipus d'investigació segons Pavlik

En l'àmbit de les relacions públiques, Pavlik (1999) distingeix tres tipus d'investigació:

- Investigació aplicada, desenvolupada per a resoldre els problemes específics.
- Investigació bàsica, que és genèrica i formula teories sobre la disciplina.
- Investigació introspectiva, que s'ocupa del seu exercici professional.

La **investigació aplicada** també presenta dues modalitats i d'altres submodalitats:

1) Investigació aplicada estratègica. Permet establir objectius i línies bàsiques d'actuació, identificar públics, i decidir missatges, mitjans i tècniques. Resulta imprescindible per a *vendre* adequadament un programa de relacions públiques a un client extern o intern.

2) Investigació aplicada avaluativa. Permet mesurar l'eficàcia d'un programa de relacions públiques i se subdivideix en:

a) Investigació aplicada avaluativa sumària. Avalua l'obtenció de metes i objectius. És imprescindible per a mantenir un client.

b) Investigació aplicada avaluativa formativa. Permet donar forma a la campanya i, si escau, fer-ne un seguiment. Resulta imprescindible per a la planificació i desenvolupament d'un programa de relacions públiques.

Lectures recomanades

ADECEC (2016). *Guía Práctica de la Medición*. Madrid: ADECEC.

E. Alonso (2003). "Auditorias, un barómetro de la comunicación". A: S. Gil (coord); ADECEC. *40 éxitos en comunicación* (pàg. 31-36). Madrid: Pearson Educación-Prentice Hall.

G. M. Broom; D. Dozier (1990). *Using research in public relations: applications to program management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

J. V. Pavlik (1999). *La investigación en relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

En un món ideal, no obstant això, ningú no hauria de dedicar un sol segon a planejar estratègies i encara menys a executar-les sense abans haver culminat adequadament aquesta fase d'investigació preliminar. Segons Xifra i Lalueza (2009, pàg. 2-4), aquesta fase és justament la que ens permet:

- Conèixer el client per a qui es durà a terme el projecte.
- Conèixer l'oportunitat o el problema de relacions públiques que justifica aquest projecte.
- Conèixer tots els públics a qui remetrem els nostres missatges durant el desenvolupament del projecte.

Us imagineu un projecte que no parteixi d'un coneixement sòlid d'aquests tres aspectes almenys? Doncs d'haver-n'hi, n'hi ha, però no constitueixen un exemple recomanable.

4.3. Planificació

4.3.1. Estratègia i funció directiva

La planificació va lligada a l'essència estratègica de les relacions públiques. Tanmateix, no totes les organitzacions atorguen aquest valor estratègic a la nostra disciplina.

Quan el professional de les relacions públiques assumeix una funció merament tècnica, no participa en la presa de decisions i el seu rol és purament tàctic. Quan el professional de les relacions públiques assumeix una funció directiva, sí que participa en la presa de decisions i el seu rol és estratègic.

Rols

Sens dubte, no tots els relacions públiques poden assumir rols directius. En els equips dedicats a aquesta disciplina també es requereixen rols tècnics, que moltes vegades constitueixen una via d'aprenentatge i d'accés a la professió per a aquells que, amb l'experiència acumulada, acabaran accedint a rols directius. En organitzacions que destinen pocs recursos a les relacions públiques, a més, un sol individu pot assumir el doble rol.

La sofisticació i complexitat creixents dels processos de relacions públiques, d'altra banda, exigeixen sovint dosis d'especialització elevada que pot ser assumida per tècnics però

Lectura recomanada

M. Lindgren; H. Bandhold (2009). *Scenario planning: the link between future and strategy*. Nova York: Palgrave Macmillan.

no pels directius, que han de mantenir una visió global del negoci. Sovint, també es requereix cert nivell de descentralització, amb la qual cosa acaben essent tècnics els que implementen/adapten localment les polítiques comunicatives generals dissenyades pels directius.

Entre els teòrics de la modalitat hi ha un ampli consens a l'hora de considerar que les relacions públiques, ben enteses, constitueixen una funció directiva de les organitzacions. A la pràctica (la realitat és tossuda) no sempre és així. De fet, per tant, definir la disciplina com una funció directiva continua tenint molt de *desideratum*. L'Etang (2009, pàg. 238) ho expressa així: "aunque algunos profesionales y académicos reivindican que es una función directiva, otros son más cautos y sencillamente afirman que debería ser una función directiva."

S'esdevé, doncs, el mateix que amb les concepcions que inclouen com a característiques definitòries l'element de la continuïtat en el temps ("activitat sostinguda"), de la sistematicitat o de l'eticitat. Sens dubte es tracta de característiques molt desitjables, però tan sovint absents que dubtosament poden configurar l'essència mateixa de les relacions públiques. Sí que poden constituir, en canvi, indicadors d'excel·lència (o de potencial d'excel·lència), tal com ha constatat James Grunig en els seus múltiples estudis.

Algunes organitzacions tenen una sòlida cultura de les relacions públiques, sigui per la mentalitat oberta dels seus líders, per la necessitat derivada de la complexitat de les seves relacions o pels bons fruits que han fet els seus primers passos en aquest camí. En aquestes organitzacions, és probable que el professional de les relacions públiques contribueixi a la funció directiva. En d'altres, en canvi, és exclòs sistemàticament de la presa de decisions. Black (2004, pàg. 21) al·ludeix a la "miopia funcional" (un dels "siete pecados capitales" que, segons aquest autor, amenacen les relacions públiques) per a referir-se a "la incapacidad de apreciar en toda su magnitud la importancia de la contribución que las relaciones públicas pueden hacer a la buena gestión y dirección."

Amb tot, són moltes les agències de relacions públiques que s'esforcen a evidenciar que tenen la capacitat requerida per a aportar aquest valor estratègic diferencial. A Lalueza (2010a, pàg. 212) s'exemplifica aquesta tendència reproduint diversos reclams:

- "Nuestro papel se centra en diseño y desarrollo de la estrategia de comunicación global y en la coordinación de todos los aspectos de la estrategia." (Perception & Image)
- "Paniagua Consultores asesora a ejecutivos de primer nivel" i "utiliza la consultoría estratégica en comunicación." (Paniagua Consultores)
- "Firma independiente y multidisciplinar de consultoría estratégica de comunicación y relaciones públicas." (C&IC)

- "Especializado en consultoría estratégica de comunicación." (Gabinete Uribe)
- "La comunicación es estratégica para garantizar el éxito de una compañía a corto, medio y largo plazo." (Grupo Inforpress [avui Atrevia])
- "No se limita a implantar acciones, sino que investiga, decide, planifica, crea, implanta y evalúa las políticas de comunicación." (Citigate Sanchis)
- "Serfusión diseña las estrategias más eficaces e innovadoras para incrementar el posicionamiento de las empresas en los distintos sectores." (Serfusión)

4.3.2. Indicadors

En aquest subapartat, analitzarem els diversos indicadors existents que poden aportar alguna llum a la qüestió que ens ocupa: assumeixen els professionals de les relacions públiques la funció directiva (la que realment aporta valor estratègic a partir de la seva capacitat de planificació) en les organitzacions que operen a Espanya?

Segons l'estudi dut a terme per Dircom (2005, pàg. 64), les principals claus de l'èxit de la comunicació empresarial (molt per sobre, per exemple, del presupost disponible i de les accions comunicatives que duen a terme els competidors) són la implicació de l'alta direcció de l'empresa i l'estratègia de comunicació adoptada. Si busqueu proves que demostrin que les relacions públiques només poden assolir l'excel·lència quan se'ls permet desenvolupar els seus programes d'acord amb el rol directiu i estratègic que els correspon, no perdeu de vista aquesta primera dada.

Segons un estudi posterior, fet en aquest cas per ADECEC (2008), el 95% de les agències de relacions públiques aporten als seus clients serveis de consultoria estratègica de comunicació. La xifra és elevada, sens dubte, encara que respecte als anteriors estudis d'ADECEC (2002 i 2005) s'ha reduït: l'any 2000 era del 99% i el 2004, del 96%.

Amb tot, si som optimistes, hem de considerar que l'agència potser va reduint l'aportació estratègica perquè aquesta aportació l'han assumida els departaments interns de comunicació i relacions públiques sense que això impliqui, per tant, un pas enrere en la consideració del valor estratègic de la disciplina. També pot passar que la irrupció en el mercat de nombroses *agències guingueta* que aporten poc valor afegit als seus clients faci baixar el percentatge esmentat sense que això menyscabi el valor indubtable que sí que aporten altres consultories de relacions públiques.

Amb tot, Isabel López Triana, llavors directora de gestió del coneixement de la consultoria Villafaña & Asociados, ja detectava a Villafaña (2005, pàg. 13) que "en los comités de dirección de las principales empresas ya se sientan los directores de comunicación, que han pasado de un segundo o tercer nivel a una posición de relevancia". En aquest sentit, l'analista conclouia que "continúa la consolidación de los directores de comunicación como miembros de la alta dirección".

En termes semblants s'expressava Borja Puig de la Bellacasa, conseller delegat de Bassat Ogilvy Comunicación i llavors president de Dircom, quan afirmava (Dircom, 2005, pàg. 6) que "la función del responsable de comunicación en las empresas se está profesionalizando con un dinamismo creciente, con lo que gana día a día en responsabilidad y alcance; se está haciendo cada vez más compleja y más estratégica; y, por lo tanto, más consolidada y mejor fundamentada".

En contra del que es pot suposar, l'optimisme mostrat per López Triana i per Puig de la Bellacasa no implica un acte de cara a la galeria, sinó que se sosté en dades fefaents. Segons l'estudi dut a terme per Dircom (2010), en les grans empreses espanyoles el director de comunicació depèn directament dels departaments següents:

- Direcció general (31%).
- Presidència (30,5%).
- Conseller delegat (14%).
- Direcció de màrqueting (5,5% i en franc retrocés).
- D'altres, com direcció de recursos humans o secretaria general (19%).

Si sumem els tres primers percentatges, és a dir, els que aglutinen els casos en què el director de comunicació depèn del primer nivell directiu de l'empresa (director general, president o conseller delegat), constatem que en les grans empreses, el 2010, aquesta situació afecta tres de cada quatre responsables de comunicació. Deu anys abans, aquesta proporció es reduïa pràcticament a la meitat.

És evident, doncs, que el responsable de comunicació ha escalat posicions en l'organigrama de l'empresa (almenys, en les grans empreses, que són les que analitza Dircom en les seves investigacions sobre el sector). De fet, una de les principals conclusions de l'últim estudi de Dircom (2010) afirma precisament que aquest professional ja està més orientat a "definir la estrategia y asesorar a la alta dirección, y menos enfocado al quehacer técnico diario".

Tot i que les agències de comunicació i relacions públiques no solen tenir una dependència tan directa del primer nivell directiu, si ens guiem pel paper que tenen els màxims responsables d'una empresa en la contractació d'una consultoria de relacions públiques, aquesta dependència també s'estaria incrementant. A més, quan la consultoria conviu amb un departament de comunicació *in-house*, sovint accedeix al primer nivell directiu a través del director d'aquest departament.

En el dia a dia, segons l'estudi esmentat d'ADECEC (2008), les consultories de relacions públiques tenen com a principal interlocutor un membre del primer nivell de direcció (president, conseller delegat o director general) en un de cada tres casos (36,5%). Com a interlocutor quotidià de l'agència, se situa immediatament després el departament de màrqueting (29%), seguit del departament de comunicació (27%) i, a molta distància, el gabinet de premsa (3%). La presència relativament modesta del departament de comunicació com a interlocutor de les consultories externes es pot explicar parcialment pel fet que, moltes vegades, es recorre a l'agència per a suplir precisament l'absència d'un departament intern de comunicació i relacions públiques o les mancances del que hi ha.

Resulta molt simptomàtic també que el percentatge de directius de comunicació que considera que la seva capacitat d'influir en la direcció de l'empresa és una qualitat necessària per a acomplir la seva tasca hagi passat del 36,5% al 59,5% en el lapse de deu anys (entre 2000 i 2010). A més, encara que l'estudi de 2010 no aborda aquesta qüestió, si prenem com a referent l'edició anterior de la investigació feta per Dircom (2005, pàg. 33), constatem que gairebé dos de cada tres responsables de comunicació de les grans empreses espanyoles participen, encara que sigui ocasionalment, en el comitè de direcció. En aquesta mateixa línia, les dades aportades per l'última edició disponible de l'*European Communication Monitor* (Zerfass et al., 2017) indiquen que, a Espanya, l'enfortiment de la funció comunicativa com a suport a la presa de decisions de l'alta direcció és percebuda pel 34% dels professionals, enfront del 28,5% de la mitjana europea.

En l'àmbit de la planificació estratègica i de la funció directiva, per tant, les xifres ho deixen clar: anem millorant.

4.4. Desenvolupament

Encara que en l'apartat "Àrees d'actuació de les relacions públiques: una al·legoria forestal" d'aquest mòdul hem evidenciat que les relacions amb els mitjans de comunicació constitueixen únicament una de les –almenys– 17 àrees d'actuació de les relacions públiques, el cert és que, a la pràctica, gran part de les activitats comunicatives que es realitzen per a desenvolupar programes de relacions públiques tenen com a destinataris els mitjans de comunicació.

Dit d'una altra manera, un segle després que la nostra disciplina iniciés el seu camí, la majoria dels professionals que la practiquen continuen tenint com a activitat clau el tracte amb la premsa.

Aquesta circumstància condiona fortament el tipus de comunicació que predomina en la professió. Sense ànim exhaustiu, aquestes serien les seves principals característiques:

1) Comunicació incerta

La informació que vehiculem pels mitjans de comunicació ha de superar nombrosos obstacles abans d'arribar al públic objectiu. D'entrada ha d'arribar a la persona que, en l'organigrama de la redacció, té la capacitat de decidir què és i què no és notícia en aquell àmbit. Si fallem, gairebé sempre el procés acaba aquí. Si l'encertem, encara ens falta superar la barrera d'aquest *gatekeeper*.

Només determinades informacions compleixen els *critèris de noticiabilitat* que regeixen en els mitjans, de manera que tots els fets que escapin a aquesta tipificació seran exclosos amb tota probabilitat i mai no arribaran a ser notícia. Tanmateix, per a aconseguir els objectius que ens marquem, els missatges que emetem s'haurien d'adaptar als interessos de la nostra organització i, en tot cas, als requeriments dels seus públics més que a les rutines productives dels mitjans.

Critèris de noticiabilitat

Cutlip *et al.* (2006, en la seva edició del 2001, pàg. 493) recullen alguns d'aquests *critèris de noticiabilitat* a partir de les aportacions d'estudiosos de la matèria com The Missouri Group (de la University of Missouri-Columbia). Són els següents:

- Impacte: nombre d'afectats, gravetat dels efectes, claredat de les causes.
- Proximitat (respecte a l'audiència).
- Oportunitat: les notícies caduquen.
- Prominència: interès per les celebritats i per les figures més importants de les organitzacions públiques.
- Novetat: el que és inusual, el que és estrafolari, el que és pervertit, el que és excèntric, el que és únic, el que és inesperat.
- Conflicte.

Arturo Pinedo, experiodista i director general d'Issues Consultores de Comunicación, assenyala en aquest sentit:

"Lo que a nosotros puede parecernos la gran historia, al periodista puede dejarle indiferente. Cuando esto sucede, debemos pensar siempre que el fallo ha sido nuestro, bien por no ofrecer el mejor ángulo de la noticia, bien por no haber seleccionado el momento o el medio adecuado, bien porque no fuimos capaces de ver que aquello era información pero no noticia."

S. Gil (coord); ADECEC (2003). *40 éxitos en comunicación* (pàg. 24). Madrid: Pearson Educación-Prentice Hall.

Si, de tota manera, aconseguim superar el sedàs, tenim garanties que el missatge arribarà als seus destinataris? Cap. L'audiència dels mitjans de comunicació convencionals és una audiència progressivament decreixent i, a més, cada

Gatekeeper

Amb el terme anglès *gatekeeper*, que literalment significa 'guardabarreres', s'al·ludeix a les persones que en un mitjà de comunicació tenen la potestat de decidir quins continguts han de ser difosos i quins no. Són ells els que determinen –amb tots els condicionants derivats de les rutines productives i de la cultura periodística– què és i què no és notícia.

vegada més fragmentada. Si no aconseguim impactar en tots els mitjans que consumeix el nostre *target* i si no ho fem reiteradament, la possibilitat que li arribi el nostre missatge és pràcticament fortuïta.

La incertesa, per tant, envolta els nostres esforços comunicatius.

Lectura recomanada

F. Lalueza (2006). "La comunicació persuasiva constitueix el paradigma comunicatiu de la societat del coneixement?" [article en línia]. *UOC Papers. Revista sobre la Societat del Coneixement* (núm. 3). <<http://www.uoc.edu/uocpapers/3/dt/cat/lalueza.pdf>>

2) Comunicació transmesa per canals poc apropiats

La gent consumeix els mitjans de comunicació per informar-se, formar-se i entretenir-se (no precisament en aquest ordre, és clar). L'objectiu últim de les relacions públiques, tanmateix, no és ni informar, ni formar, ni entretenir: és persuadir. La primera disfunció sorgeix d'aquesta contradicció.

A més, els mitjans de comunicació de masses es dirigeixen, per definició, a un públic massiu (encara que cada vegada ho sigui menys). En relacions públiques, en canvi, per a ser eficaços necessitem personalitzar els nostres missatges adaptant-los a cadascun dels nostres públics.

3) Comunicació inexacta

Comencem deformant els missatges que emetem en un intent d'adaptar-los al que resulta interessant per als mitjans. Els mitjans, al seu torn, els transformen per adaptar-los a les seves necessitats específiques (els retallen, els amplien, els contrasten, els contextualitzen o els descontextualitzen, els jerarquitzen, els temporitzen...). Tots aquests processos moltes vegades es fan contra rellotge, de manera que és freqüent que s'acabin produint errors.

Finalment, els públics objectiu (*target*) acabaran consumint aquests missatges (o el que en queda) en condicions d'atenció dispersa: a la tele mentre donen el sopar al nen, en un diari que llegeix un altre passatger del vagó de metro ple de gom a a gom, a la ràdio mentre condueixen... Quina probabilitat real tenim que el que acaben captant i el que volíem comunicar-los s'assemblin en alguna cosa?

Cal reconèixer que, si les relacions públiques fa cent anys que presten atenció als mitjans de comunicació i els utilitzen com a intermediaris, alguna cosa bona ha d'aportar aquesta opció. La nostra intenció en dibuixar un panorama tan poc engrescador, amb tot, no és cap altra que la de recordar-vos que som al segle XXI i que tant la nostra disciplina com l'ecosistema mediàtic han evolucionat considerablement des dels dies de la vella *publicity*. Les relacions amb els mitjans de comunicació poden ser un dels camins que segueixi el professional de les relacions públiques, però han de deixar de ser *el* camí.

Hi ha altres opcions. Si us plau, tingueu-ho present quan sortiu allà fora.

Activitat

Assistiu a un esdeveniment local que prevegeu que tindrà cobertura mediàtica. L'ha tingut realment? Tanta com esperàveu, més o menys? Coincideix el que expliquen els mitjans amb la vostra pròpia percepció de l'acte? Coincideixen els mitjans entre ells en tots els detalls de la notícia?

Lectura recomanada

J. M. Burgueño (2009). *Los renglones torcidos del periodismo. Mentiras, errores y engaños en el oficio de informar*. Barcelona: UOCpress.

4.5. Avaluació

Hi ha moltes agències de relacions públiques que converteixen la capacitat de mesurar els resultats aconseguits pels seus programes de relacions públiques en un avantatge competitiu o, si més no, en un reclam comercial. A Lalueza (2010a, pàg. 214) ho evidenciem amb alguns exemples:

- "Elaboramos planes de acción claros y concretos, con compromisos en los plazos de realización. Medimos los resultados en función de los objetivos del cliente." (Perception & Image)
- "Assuring the strategic analysis of projects and the measurement of results with a proprietary methodology." (Edelman)
- "Disponemos de las herramientas más avanzadas para evaluar los resultados de nuestros programas de Comunicación. Estas herramientas analizan cualitativamente la evolución de la imagen corporativa de nuestros clientes y el cumplimiento de sus objetivos." (Hill & Knowlton)
- "Ponemos en marcha planes y estrategias de comunicación que aportan óptimos beneficios a su cuenta de resultados." (Dos Folios y Medio)

Segons l'últim estudi fet per ADECEC (2008) que aborda aquesta qüestió, les empreses tendeixen a avaluar els resultats de les seves campanyes de comunicació amb els sistemes següents:

- Mesurament d'impactes en mitjans (71%).
- Anàlisi quantitativa de les vendes i l'evolució que tenen (37,5%).
- Auditoria d'imatge (31%).
- Participació de clients en accions comunicatives (26%).

La simplicitat dels sistemes emprats ja ens avança que la inversió que les empreses dediquen a avaluar els resultats de les seves campanyes comunicatives és modesta. De mitjana, només un 3,7% de les quantitats destinades a comunicació s'empen per a mesurar l'efectivitat que tenen, d'acord amb l'estudi esmentat d'ADECEC.

Encara que aquesta és, tristament, la tendència del sector i no és fàcil nedar contracorrent, en la mesura que pugueu dotar-vos de recursos orientats a mesurar l'eficàcia dels vostres programes de relacions públiques, feu-ho.

I per cert, encara que expositivament l'avaluació sigui l'última fase que hem presentat dins del procés de les relacions públiques, el cert és que no hauria de ser únicament una fase de tancament. Tal com s'afirma a Xifra i Lalueza (2009, pàg. 39), "cuando hablamos de evaluación nos referimos al proceso continuado de control y, cuando sea adecuado, de valoración final de los objetivos fijados en el proyecto de relaciones públicas. Suele ser una imprudencia esperar hasta la ejecución total del proyecto para empezar el proceso evaluativo. Lo correcto es realizar periódicamente evaluaciones para, en su caso, ajustar la ejecución del proyecto en función de los resultados obtenidos en estas evaluaciones."

Recomanació

Quan presenteu el pressupost d'un programa de relacions públiques, destineu una partida a la seva avaluació. No solament és necessari per a comprovar l'efectivitat de la vostra tasca sinó que, a més, confereix credibilitat al projecte i evidencia el vostre rigor.

5. Fidelització del client

Tal com exposen Cutlip *et al.* (2006, pàg. 159), "la primera y continuada tarea de las relaciones públicas es conseguir y mantener el respaldo de los altos directivos". Sense aquest suport, qualsevol altre objectiu resulta impossible.

Aquesta premissa serveix tant per a les agències que han de mantenir la seva cartera de clients com per als departaments interns que han de continuar comptant amb l'aprovació i la implicació dels màxims responsables de l'organització. La major part dels indicadors que analitzarem en aquest apartat, tanmateix, se circumscriuen a l'àmbit de les consultores externes.

El primer d'aquests indicadors del grau de fidelització aconseguït amb els clients és el temps que fa que les empreses consultores de relacions públiques hi col·laboren. Segons l'últim estudi d'ADECEC (2008) que ha analitzat aquesta variable, els clients de les agències mantenen la seva relació amb aquestes des de fa quatre anys com a mitjana.

Durada de la relació agència-client

Anys	% de clients d'agència coincidents
Menys de 2	11%
De 2 a 5	58%
Més de 5	31%
Total	100%
Mitjana	3,8 anys

Font: elaboració pròpia a partir de les dades aportades per ADECEC (2008)

A més, la informació més recent disponible sobre el particular (Scopen, 2015) incrementa fins i tot el temps de permanència dels clients amb la seva agència, i el situa en 4,7 anys, clarament per sobre de la mitjana global, que és de 3,9 anys.

Considerant que és un sector en què la pressió per aportar idees fresques, creatives i efectives és elevada i constant, els percentatges de fidelització no són, com veieu, gens menyspreables. Com s'aconsegueixen? Intentarem aportar algunes claus.

Segons l'especialista en màrqueting i relacions públiques Thomas L. Harris (citat per Wilcox *et al.*, 2006; en la seva edició del 2000, pàg. 123), el que més valora el client de la seva agència és, per aquest ordre:

- Que compleixi terminis i promeses.

- Que ofereixi al client els serveis que aquest requereix.
- Que la seva facturació sigui honrada i precisa.
- Que aportï creativitat.
- Que conegui la indústria en la qual opera el client.

Si compliu en gran manera aquests cinc requisits, sens dubte teniu moltes possibilitats de conservar els vostres comptes molt de temps. Probablement, tanmateix, el que més útil us resultarà amb vista a fidelitzar el client és no perdre de vista justament el contrari, és a dir, conèixer què és el que provocarà que vulgui canviar d'agència. Saber-ho i, és clar, evitar-ho, és la millor manera de mantenir-lo com a client durant anys.

El mencionat estudi d'ADECEC (2005) ens dóna informació molt reveladora sobre aquesta qüestió. El més curiós és que els resultats varien significativament si comparem les motivacions que al·leguen les organitzacions (el client) per a canviar d'agència amb les que les mateixes consultores (l'agència) perceben com a causa real de la pèrdua d'aquest client. Probablement, en aquesta divergència d'opinions arrela sovint part del problema.

Motius que provoquen que el client canviï d'agència segons ADECEC

Motius per a canviar d'agència	% de freqüència	
	Segons el client	Segons l'agència
Insatisfacció pel servei prestat	85,5%	38%
Incompliment de terminis	51,5%	13,5%
No-consecució d'objectius	47%	27,5%
Errors d'execució	47%	16%
Falta d'honestedat/transparència	45%	9,5%
Escassa formació dels interlocutors	39,5%	9,5%
Falta de creativitat/innovació	37%	18%
Preu	35%	24%
Incompliment de pressupost	30,5%	7,5%
Relacions personals	26%	17%
Canvi d'interlocutor del client	21,5%	29,5%

Font: comparativa i taula d'elaboració pròpia a partir de les dades aportades per ADECEC (2008)

Les diferències, com podeu apreciar, són gairebé sempre abismals. Tanmateix, el cert és que no estem davant d'una matèria opinable. Qui realment coneix els motius pels quals un client decideix canviar d'agència –no ens enganyem– és el client. La percepció distorsionada que l'agència té d'aquesta motivació

només pot procedir o bé d'un esforç per autojustificar la seva actuació i no assumir els seus errors i mancances, o bé d'una flagrant falta de comunicació amb el client, la qual cosa constitueix un pecat possiblement pitjor.

Resulta molt il·lustratiu constatar que l'únic motiu a què l'agència atribueix més pes que el client és al del canvi d'interlocutor per part del client. *Casualment*, és l'única circumstància de què no es pot responsabilitzar l'agència.

També ens aporta pistes valuoses fixar-nos en els factors en què la percepció de l'agència resulta més distorsionada. La insatisfacció pel servei prestat i l'incompliment de terminis són factors en què la freqüència que hi atribueix el client i la que hi atribueix l'agència disten entre si 47,5 i 38 punts percentuals, respectivament. Fa pensar, oi? Doncs la moral és clara: evitar aquests defectes i mancances ens garanteix la majoria de vegades una relació llarga i fructífera amb el client.

Perquè sigui així, però, aquest mateix nivell d'exigència imposat pel client l'hem d'aplicar als nostres propis proveïdors. És un aspecte que poques vegades es té en compte a l'hora d'analitzar la pèrdua d'un compte, però, si el descuidem, resultarà molt difícil, si no impossible, estar en condicions d'oferir als nostres clients els estàndards de qualitat requerits.

Segons el referenciat estudi d'ADECEC (2008), l'aspecte que prioritzen les consultores de relacions públiques a l'hora de triar els seus proveïdors és, per sobre de qualsevol altre, la qualitat. El segueixen, a considerable distància, els preus i el compliment de terminis. I d'una manera molt més secundària, es valoren també les referències i la proximitat geogràfica.

Recomanació

Tingueu present que la proximitat geogràfica amb el proveïdor que aporta a l'agència determinats serveis pot acabar resultant crucial. D'una banda, hi ha la proximitat amb els executius que coordinen l'acció de relacions públiques, que podran supervisar la feina del proveïdor de manera més adequada i constant si el tenen a prop. Però, d'altra banda –i també resulta fonamental considerar el tema des d'aquest angle–, hi ha la proximitat respecte al lloc on s'acabarà desenvolupant l'acció esmentada.

Si per a un esdeveniment que se celebrarà en una ciutat llunyana encarreguem al nostre proveïdor habitual un plafó promocional de dimensions considerables, podrem supervisar adequadament la seva execució, però tenim moltes possibilitats que, durant el trasllat, aquest material s'acabi deteriorant. En aquest cas, sol ser més convenient confiar en un proveïdor local, encara que això comporti que l'executiu al càrrec hagi de fer algun desplaçament per comprovar que la feina es duu a terme d'acord amb les indicacions aportades per l'agència.

La majoria de vegades que un client decideix canviar d'agència, per tant, ho fa perquè no està satisfet amb la qualitat del servei que ha rebut. Els resultats de l'últim estudi PR Scope disponible (Scopen, 2105) no deixen marge per a l'autoengany a les consultores. Més enllà de les consideracions purament

Proveïdors

L'esforç que comporta decidir –depenent de la nostra estratègia comunicativa– els continguts que inclourem en un fullet corporatiu, redactar-los amb cura i fer una compaginació i un disseny que resultin atractius, per exemple, es veurà reduït a la pura inutilitat si l'empresa a la qual encarreguem la impressió d'aquest material promocional treballa matusserament.

operatives, com ara la finalització del contracte, la principal raó per la qual un client trenca la seva relació amb l'agència és el mal servei i la manca d'interès i d'implicació. Així s'evidencia en la taula següent.

Motius que provoquen que el client canviï d'agència segons PR Scope

Motius per canviar d'agència	% de coincidència
Finalització de contracte de durada prefixada	40%
Mal servei i manca d'interès i d'implicació	23,5%
Honoraris	6,5%
Manca d'èmfasi en el ROI	6,5%
Ganes de provar altres opcions	6,5%
Manca d'integració de serveis	6,5%
Desgast	6,5%
Poca creativitat/innovació	3,5%
Sorgiment de noves necessitats no assumibles per part de l'agència actual	3,5%
Altres	3,5%
NS/NC	6,5%

Font: elaboració pròpia a partir de les dades aportades per Scopen (2015)

Un altre indicador interessant del grau de fidelització és la freqüència amb què el client contacta amb l'agència. Ho evidenciem comentant la taula següent:

Freqüència amb què les empreses contacten amb les seves agències de relacions públiques

Freqüència de contacte del client amb la seva agència	Percentatge coincident de clients
Cada dia	42,5%
2/3 vegades a la setmana	13,5%
Setmanal	18,5%
2/3 vegades al mes	9,5%
Mensual	5,5%
Menys que mensual	10,5%
Total	100%

Font: elaboració pròpia a partir de les dades aportades per ADECEC (2008)

Podem establir una franja de seguretat en els valors del mig de la taula, els que van de dues o tres vegades per setmana a dues o tres vegades per mes. Els valors extrems, en canvi, poden ser considerats zones de risc.

Si el client ha de contactar cada dia amb l'agència, probablement hi ha alguna cosa que no funciona en la relació. En el pitjor dels casos, una falta de confiança en la capacitat de l'agència d'actuar amb autonomia. Excepte en moments en què es desenvolupa un projecte de relacions públiques que requereixi puntualment una tasca de coordinació especialment intensa, una periodicitat de contactes tan elevada no presagia res de bo. Si us trobeu en aquest punt amb algun client, analitzeu-ho i, si cal, intenteu resoldre el problema latent.

En l'extrem contrari, si client i agència només es comuniquen una vegada al mes o ni tan sols això, és obvi que la relació llangueix. Certament, hi pot haver pics de feina d'una part o l'altra que justifiquin una comunicació més espaciada però, si aquesta situació es fa crònica, s'han de disparar algunes alarmes. Per més autonomia i confiança que es doni a l'agència, un contacte tan esporàdic evidencia que el que du a terme la consultoria no té importància estratègica per al client. Si és aquest l'escenari que heu d'afrontar, penseu en la manera d'aportar més valor afegit al vostre client o el podeu acabar perdent.

Segons l'últim informe disponible de l'estudi *PR Scope* (Scopen, 2015), un 52,5% dels clients estan convençuts que seguiran treballant amb la mateixa empresa consultora de relacions públiques, mentre que un 28% veuen improbable un canvi imminent. El 19,5% restant no descarta canviar d'agència, tot i que el percentatge de clients que ja han pres una decisió ferma en aquest sentit és sensiblement inferior i, en ocasions, la decisió final no depèn de l'entrevistat, sinó que la prendrà el seu superior o la central internacional de la companyia.

Lectures recomanades

T. Belman (2001). *Manual de consultoria* (2a. ed.). Barcelona: Gestión 2000.

J. M. Martínez-Ribes; L. de B. Solé; P. Carvajal (1999). *Fidelizando clientes: detectar y mantener al cliente leal*. Barcelona: Gestión 2000.

6. Tendències de futur

6.1. Punt de partida

El 30 d'octubre de 2008, Richard Edelman, president i conseller delegat de la consultoria que porta el seu cognom, va inaugurar una sèrie de conferències patrocinades per l'Institute for Public Relations a la Universitat de Maryland (University of Maryland's Grunig Lecture Series). En la seva intervenció, titulada "Public engagement: the evolution of public relations" ("Compromís amb el públic: l'evolució de les relacions públiques"), Edelman va dibuixar amb mà mestra l'escenari actual en què es mou la disciplina de les relacions públiques.



Richard Edelman, president de la consultoria Edelman

Aquestes són les seves deu característiques principals:

- La confiança es converteix en el valor clau, però les institucions i els seus portaveus es perceben com a poc fiables.
- Les figures que inspiren més confiança són les percebudes com a iguals (així, a un treballador se li dona el doble de crèdit que a un conseller delegat).
- L'autoritat es dispersa i apareix la figura d'un nou prescriptor, que és expert en un àmbit específic que l'apassiona i sobre el qual tendeix a comunicar-se amb una elevada freqüència.
- Els mitjans de comunicació evolucionen a partir de quatre paràmetres: l'apogeu del *newstainment* (la informació oferta en petites bocades com a entreteniment), la confluència de l'activitat tradicional i l'activitat en línia, la conversió del públic en emissor (periodisme ciutadà i participatiu, xarxes socials, SMS...) i l'efecte amplificador dels mitjans socials virtuals.
- Es produeix un transvasament de públics constant i creixent des dels mitjans convencionals cap als nous mitjans.
- Les xarxes socials es converteixen en xarxes globals.
- Els dispositius mòbils revolucionen l'entorn comunicatiu (de manera espectacular, per exemple, en el mercat asiàtic).
- La política recupera la seva capacitat de mobilització ciutadana per mitjà de les noves tecnologies.

- La creació de continguts es converteix en una activitat clau per a tota mena d'empreses.
- Es consolida el model de responsabilitat social mútua, que implica les marques (màrqueting amb causa), les organitzacions (responsabilitat social corporativa) i uns consumidors més poderosos que mai (democratització i personalització de les marques).

Tot això, d'acord amb el president d'Edelman, comporta canvis tan substancials en el món d'avui que resulta obligat reconsiderar les estratègies i les tècniques de comunicació i relacions públiques que s'han emprat durant els darrers temps.

En rellegir, una dècada més, tard les paraules d'Edelman i contrastar l'escenari actual amb els seus pronòstics, no podem fer altra cosa que elogiar la seva clarividència.

6.2. Destí

6.2.1. Perspectiva global

L'última edició disponible –al tancament d'aquests materials– de l'*European Communication Monitor* (Zerfass *et al.*, 2017) detectava les següents tendències com a determinants per a l'evolució futura de l'activitat professional en el camp de la comunicació corporativa i les relacions públiques:

- La comunicació visual experimentarà un enorme increment en resposta a les demandes dels *stakeholders* i a les creixents possibilitats de visualització que ofereixen les noves plataformes mediàtiques. Els vídeos en línia, els infogràfics, les fotos espontànies i les taules il·lustratives són alguns dels àmbits que protagonitzaran aquest increment i que obligaran els professionals de la comunicació corporativa a incrementar les seves competències en l'ús d'eines visuals cada vegada més sofisticades.
- S'estendrà l'ús de *social bots* (aplicacions de programari que, a partir de l'ús d'algorismes, poden generar continguts i mantenir converses amb éssers humans als *social media*), però amb la cura que requereixen els desafiaments que aquest ús planteja des d'una perspectiva ètica. De fet, bona part dels professionals del sector perceben els *bots* com una amenaça per a la reputació de les organitzacions que els empen i per al mateix debat públic.
- Els *social media* en general i les xarxes socials en particular es convertiran en els canals més importants per dirigir-se als públics, en sintonia amb la percepció que la digitalització i els *social media* ja constitueixen el principal repte estratègic que han d'afrontar els professionals de la comunicació corporativa. Tot i això, aquest protagonisme indiscutible no tindrà caràc-



European Communication Monitor 2017

ter excloent, sinó que es mantindrà una convergència enriquidora entre els mitjans, dins la qual els mitjans nous no reemplaçaran els existents, sinó que tots ells es complementaran, tal i com ja s'ha constatat sistemàticament en el passat.

- Les organitzacions s'implicaran de forma molt més intensa en els debats socials més polèmics, com ara el clima, el medi ambient o les barreres del comerç internacional. Només a través d'aquesta implicació aconseguiran connectar amb els seus públics en un entorn que s'endinsa en la hipermodernitat, caracteritzada pels canvis vertiginosos i per un consumisme i un individualisme extrems.
- A semblança del que ha succeït en altres àrees de les organitzacions, els departaments de comunicació intensificaran la seva aposta per la gestió certificada de la qualitat. En aquest context de pretesa millora contínua, el *benchmarking* està cridat a jugar-hi un paper destacat. Aquest s'entén com un procés d'avaluació sistemàtic i permanent que, amb la intenció de millorar la pròpia actuació, la compara amb la dels referents del sector.

6.2.2. Perspectiva local

A partir de l'anàlisi d'alguns dels informes i estudis més rellevants del sector, l'última edició disponible de l'*Anuario de la Comunicación* (Dircom, 2017) identifica les tendències que han de marcar el futur de la nostra disciplina durant els propers anys. Són les set que s'exposen a continuació:

- **Big data.** Aconseguir que la ingent quantitat de dades amb les que treballen les empreses pugui ser gestionada de tal manera que porti valor a les seves accions comunicatives és un dels grans reptes que afronta la comunicació corporativa avui dia.
- **Confiança.** En un entorn caracteritzat per una crisi de confiança generalitzada, la comunicació corporativa de les organitzacions ha d'orientar-se a recuperar aquesta confiança i a gestionar les expectatives dels seus públics respecte a l'actuació de les mateixes organitzacions.
- **Contingut.** Ara és més cert que mai que el contingut és el rei. Només aquelles organitzacions capaces de generar i divulgar contingut de qualitat podran fer front a un ecosistema comunicatiu caracteritzat per la saturació informativa i la segmentació extrema dels públics.
- **Enfocament social.** A través de les seves activitats comunicatives, les empreses hauran de mostrar una major implicació social que respongui veritablement a una manera de fer més responsable, transparent i sostenible.



Anuari de la Comunicació 2017

- **Estratègia.** En un entorn cada vegada més competitiu, el fet que la comunicació estigui perfectament alineada amb l'estratègia de l'organització deixarà de ser una opció per convertir-se definitivament en l'únic camí viable.
- **Mobilitat.** Els dispositius mòbils han passat de ser un canal més a ser la via principal per comunicar-nos amb els nostres públics, així com la forma més directa de fer-ho. El consum de xarxes socials i de correu electrònic es vehicula en la seva pràctica totalitat via *smartphone*, de manera que el repte que haurà d'assumir ben aviat la comunicació corporativa és l'adaptació òptima dels missatges a les especificitats d'aquests dispositius.
- **Públics interns.** Tant com a via per atreure i retenir el talent com pel fet que molt sovint els empleats són els millors (i els més creïbles) ambaixadors d'una organització, la comunicació interna deixarà de ser –per fi– la gran oblidada de la comunicació corporativa.

6.2.3. Nou escenari

Durant la dècada passada, l'expansió d'Internet va revolucionar els usos i costums en el sector de les relacions públiques. Actualment, són de manera més específica les xarxes socials les cridades a transformar profundament la professió.

El 2010 *Mashable* –un dels llocs web de referència en l'àmbit dels mitjans digitals i socials– va fer un estudi orientat a determinar com seran les relacions públiques del futur considerant l'impacte provocat per l'eclosió de les xarxes socials i l'evolució que previsiblement experimentaran aquestes plataformes en els pròxims anys. Per a fer l'estudi van ser entrevistats prestigiosos professionals de les relacions públiques, tant de l'àmbit de les empreses consultores com del dels departaments interns de comunicació, i es van tenir en compte les aportacions de centenars d'especialistes.

Aquests són els factors que influiran més en la futura evolució de les relacions públiques d'acord amb l'estudi prospectiu esmentat:

- Pas del comunicat de premsa tradicional (*press release*) al comunicat dels mitjans socials (*social media release*), caracteritzat per la naturalesa multimèdia i multiplataforma. La brevetat i accessibilitat els fa fàcilment distribuïbles, compartibles i comentables pels canals més diversos (incloent-hi, és clar, els mitjans socials).
- Importància de les plataformes socials massives (YouTube, Twitter, Facebook, LinkedIn...), que tendiran a la integració. Alhora, tanmateix, eclosió de les xarxes socials especialitzades, que són les que acabaran aportant més



Logotip de *Mashable*

valor a les relacions públiques ja que facilitaran la localització de públics objectiu molt específics.

- Màxim èmfasi en les eines de seguiment, avaluació i valoració de l'eficàcia en detriment de l'èmfasi posat fins ara en les eines de difusió. Generalment les accions de relacions públiques que es desenvolupen a les xarxes socials tenen un cost més baix, però així i tot és crucial mesurar-ne amb precisió l'efectivitat per a justificar el retorn d'una inversió que, sens dubte, s'incrementarà en els pròxims anys.
- Bidireccionalitat obligada. Ara sí que no hi ha marxa enrere. Avui hi ha moltes organitzacions que empren reeixidament els mitjans socials per a divulgar continguts. El repte imperatiu és emprar-los també per a escoltar els seus públics.
- Més flexibilitat. Els plans de relacions públiques deixaran de banda tota rigidesa. Una organització que escolta els seus públics és una organització que s'adapta constantment als interessos i les necessitats d'aquests públics. La immediatesa en la resposta i fins i tot la potenciació de la interacció en temps real serà cada vegada més gran.
- Increment molt marcat del nombre de professionals que es dedicaran a les relacions públiques com a autònoms, sense treballar en una agència ni en els departaments interns de les organitzacions. Les xarxes socials els facilitaran un enriquidor intercanvi d'idees i experiències que fins ara només estava a l'abast de les grans consultories.
- Importància del factor humà i de la capacitat de les persones per a crear relacions sòlides, més enllà dels mitjans i les tecnologies que s'emprin per a aconseguir-ho.

Resum

Les idees bàsiques recollides en aquest últim mòdul es poden resumir així:

- El professional de les relacions públiques s'ocupa de gestionar la comunicació de l'organització per a la qual treballa, convertint-la en una eina que li permet evitar o minimitzar la conflictivitat entre l'organització en qüestió i els actors socials amb qui interactua, per a optimitzar així el compliment de la missió assumida per aquesta organització.
- Les àrees d'activitat que ocupen el professional de les relacions públiques són les següents: comunicació d'imatge corporativa, relacions amb els mitjans de comunicació (incloent els *social media*), comunicació interna, relacions institucionals, identitat corporativa, comunicació de màrqueting, comunicació de crisi, patrocini i mecenatge, relacions amb el govern, reputació corporativa, relació amb la comunitat geogràfica, investigació de mercats, màrqueting social, comunicació mediambiental, *fundraising*, relacions amb inversors i responsabilitat corporativa.
- La qualitat essencial que ha de tenir tot professional de les relacions públiques és la capacitat comunicativa oral i escrita; altres qualitats destacades són la capacitat d'investigació, la perícia en la planificació i la capacitat per a la resolució de problemes.
- La presència massiva de periodistes en l'àmbit de les relacions públiques resulta fàcil d'entendre, però l'exclusió dels llicenciats/graduats en Publicitat i Relacions Públiques a favor d'aquests constitueix una greu tot i que freqüent equivocació que parteix de dues premisses errònies: els professionals de les relacions públiques només s'ocupen de les relacions amb la premsa i els titulats en Publicitat i Relacions Públiques han après molt de publicitat, però gairebé res de relacions públiques.
- Abans de presentar la proposta d'un programa de relacions públiques, les agències solen presentar les seves credencials; quan una convocatòria es fa per concurs, la presentació de credencials constitueix un requisit per a passar a la llista de finalistes i rebre així el brífing en una trobada cara a cara.
- La investigació és el punt feble de l'activitat de relacions públiques desenvolupada a Espanya (i en molts altres països), especialment la destinada a definir els objectius i fonamentar les estratègies de comunicació.
- La planificació va lligada a l'essència estratègica de les relacions públiques però no totes les organitzacions confereixen aquest valor estratègic

a aquesta disciplina: quan el professional de les relacions públiques assumeix una funció merament tècnica, no participa en la presa de decisions i el seu rol és purament tàctic; quan el professional de les relacions públiques assumeix una funció directiva, sí que participa en la presa de decisions i el seu rol és estratègic.

- Les relacions amb els mitjans de comunicació constitueixen únicament una de les moltes àrees d'actuació de les relacions públiques, però a la pràctica concentren gran part de les activitats comunicatives que es realitzen per a desenvolupar programes de relacions públiques, la qual cosa condiciona fortament la concepció de la comunicació que predomina en la professió.
- La inversió que les empreses dediquen a avaluar els resultats de les seves campanyes comunicatives és modesta (com a mitjana, només un 3,7% de les quantitats destinades a comunicació s'utilitzen en el mesurament de la seva efectivitat) i els sistemes d'avaluació emprats solen ser molt simples.
- El protagonisme dels mitjans socials; l'èmfasi en les eines de seguiment, avaluació i valoració de l'eficàcia; la bidireccionalitat obligada, la flexibilitat, i l'increment del nombre de professionals que es dedicaran a les relacions públiques com a autònoms són alguns dels factors que marcaran el futur de les relacions públiques.

Exercicis d'autoavaluació

1. Quina finalitat té la comunicació per als professionals de les relacions públiques?
2. De les àrees d'actuació següents, quines són assumides majoritàriament per les agències de relacions públiques com a activitat clau?
 - a) Promocions
 - b) Publicitat en premsa i revistes
 - c) Comunicació d'imatge corporativa
 - d) Màrqueting *business-to-business* (B2B)
 - e) Investigació de mercats
 - f) Màrqueting directe
 - g) Relacions institucionals
 - h) Disseny de producte/marca o servei
 - i) Acords entre companyies
 - j) Publicitat a la ràdio
 - k) Publicitat en altres mitjans
 - l) Publicitat en mitjà exterior
 - m) Publicitat a la televisió
 - n) Publicitat en línia
 - o) Telemàrqueting
 - p) *Packaging*
3. Per què abunden els llicenciats en Periodisme entre els professionals que exerceixen les relacions públiques?
4. Quins són els quatre perfils professionals vinculats a les relacions públiques que s'inclouen en el *Libro blanco: Títulos de grado en Comunicación* d'ANECA?
5. Quina opció és la correcta?
 - a) El terme *pitch* (del verb anglès *to pitch*, 'llançar') s'empra per a al·ludir a la presentació davant d'un potencial client d'una proposta de programa de relacions públiques.
 - b) El terme *pitch* (del verb anglès *to pitch*, 'llançar') s'utilitza per a al·ludir a la trucada que fem a un periodista amb l'objectiu d'interessar-lo en una informació determinada i aconseguir que la difongui.
6. Què hauria d'incloure un bon brífing?
7. De les fases següents, quina(es) no forma(en) part del model recollit per Wilcox i altres?
 - a) Anàlisi de la situació o auditoria de comunicació
 - b) Definició dels objectius
 - c) Definició dels públics
 - d) Investigació
 - e) Selecció de canals i tècniques
 - f) Planificació
 - g) Pressupost de la feina, els materials i les despeses
 - h) Execució
 - i) Avaluació dels resultats
8. Per què considerem que la freqüència amb què el client contacta amb l'agència és un indicador del grau de fidelització?
9. En l'àmbit dels *social media*, quina tendència experimentaran les eines de seguiment, avaluació i valoració de l'eficàcia?
10. Relacioneu cada element donat amb una de les opcions donades.

Solucionari

Exercicis d'autoavaluació

1.

La comunicació és una eina que li permet evitar o minimitzar la conflictivitat entre l'organització per a la qual treballa i els actors socials amb qui interactua per a optimitzar així el compliment de la missió assumida per l'organització en qüestió.

2. c g

3.

Perquè els professionals de totes dues disciplines treballen de manera anàloga: entrevisten persones, recopilen i sintetitzen grans quantitats d'informació, redacten en un estil periodístic i estan entrenats per a escriure amb summa correcció encara que disposin de poc temps, cosa que facilita que molts periodistes es passin a *l'altre bàndol*; per una concepció errònia de les relacions públiques que se centra únicament en les relacions amb la premsa, i per la creença avui falsa que els llicenciats en Publicitat i Relacions Públiques han après molt de publicitat però gairebé res de relacions públiques.

4.

- Director/a de comunicació, investigador/a i consultor/a estratègic/a en publicitat i relacions públiques.
- Investigadors/ores, planificadors/ores i compradors/ores de mitjans.
- Creatiu/iva i dissenyador/a.
- Gestor/a de comunicació corporativa.

5. a b

6.

A més de la informació específica sobre les necessitats concretes de comunicació i relacions públiques que l'organització pugui tenir en aquell moment, idealment un brínging hauria d'incloure també informació genèrica sobre l'empresa i un petit historial: dossiers o fulls corporatius, *clippings*, informes d'accions de relacions públiques prèvies, etc. que ajudin l'agència a conèixer-la i a identificar problemes i oportunitats amb el màxim encert. La informació relativa a la missió i la visió de l'organització, als seus públics, al calendari previst i al pressupost disponible completa un brínging òptim.

7. a b c e g

8.

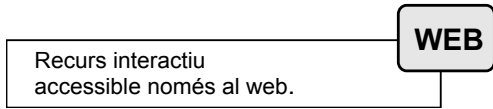
Si el client ha de contactar cada dia amb l'agència, probablement hi ha alguna cosa que no funciona en la relació. En el pitjor dels casos, una falta de confiança en la capacitat de l'agència d'actuar amb autonomia. Excepte en moments en què es desenvolupa un projecte de relacions públiques que requereixi puntualment una tasca de coordinació especialment intensa, una periodicitat de contactes tan elevada no presagia res de bo.

En l'extrem contrari, si client i agència només es comuniquen una vegada al mes o ni tan sols això, és obvi que la relació llangueix. Certament, hi pot haver pics de feina d'una part o l'altra que justifiquin una comunicació més espaiada però, si aquesta situació es fa crònica, s'han de disparar algunes alarmes. Per més autonomia i confiança que es doni a l'agència, un contacte tan esporàdic evidencia que el que du a terme la consultoria no té importància estratègica per al client.

9.

La tendència serà posar el màxim èmfasi en les eines de seguiment, avaluació i valoració de l'eficàcia, en detriment de l'èmfasi que s'ha posat fins ara en les eines de difusió. Generalment, les accions de relacions públiques que es desenvolupen a les xarxes socials tenen un cost menor, però tot i així resulta crucial poder mesurar amb precisió la seva efectivitat per justificar el rendiment d'una inversió que, sens dubte, s'incrementarà en els propers anys.

10.



Bibliografía

- ADECEC** (2002). *La comunicación y relaciones públicas en España: radiografía de un sector*. Madrid: Pirámide.
- ADECEC** (2005). *La comunicación y las relaciones públicas: radiografía del sector 2004*. Barcelona: ADECEC.
- ADECEC** (2008). *La comunicación y las relaciones públicas en España: radiografía de un sector*. Madrid: ADECEC.
- ADECEC/Dircom** (2012). *Manual de buenas prácticas entre consultora y cliente*. Madrid: ADECEC/Dircom.
- ANECA** (2005). *Libro blanco: Títulos de grado en Comunicación*. Madrid: ANECA.
- Arceo Vacas, J. L.** (dir.) (1999). *Tratado de publicidad y relaciones públicas*. Madrid: ICIE.
- Arceo Vacas, J. L.** (coord.) (2004). *Las relaciones públicas en España*. Madrid: McGraw-Hill.
- Black, S.** (2004). *ABC de las relaciones públicas: todos los secretos y fundamentos de las relaciones públicas, con ejemplos reales*. Barcelona: Gestión 2000.
- Carrillo, M. V.; Tato, J. L.** (2008). "La comunicación empresarial del siglo XXI: La gestión de los activos intangibles" [article en línea]. <http://www.portalcomunicacion.com/cat/pdf/aab_lec/38.pdf>
- Castillo, A.** (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. Málaga: IIRP.
- Costa, J.** (ed.) (2009). *DirCom, estrategia de la complejidad: Nuevos paradigmas para la dirección de la comunicación*. Bellaterra [etc.]: Universitat Autònoma de Barcelona [etc.].
- Cutlip, S. M.; Center, A. H.; Broom, G. M.** (2006). *Manual de relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.
- Dircom** (2000). *El estado de la comunicación en España*. Madrid: Dircom.
- Dircom** (2005). *El estado de la comunicación en España: 2º estudio*. Madrid: Dircom.
- Dircom** (2010). *El estado de la comunicación en España 2010*. Madrid: Dircom.
- Dircom** (2017). *Anuario de la Comunicación 2017. 7 tendencias para dirigir la comunicación*. Madrid: Dircom.
- Gil, S.** (coord); **ADECEC** (2003). *40 éxitos en comunicación*. Madrid: Pearson Educación-Prentice Hall.
- Grupo Consultores** [després denominat Scopen] (2010). *PR Scope 2009: El estudio de imagen de las consultoras de comunicación y relaciones públicas en España*. Madrid: Grupo Consultores.
- Jefkins, F. W.** (1993). *Planned press and public relations* (3a. ed.). Londres: Blackie Academic.
- Lalueza, F.** (2010). «¿Qué ofrecen las consultoras de relaciones públicas? Análisis de los sitios web de las principales agencias del sector en España» A: *Las relaciones públicas en la sociedad del conocimiento* (pàg. 201-219). Barcelona: AIRP.
- Lalueza, F.; Colell, M. R.** (2013). "¿Globalización o americanización de la educación superior? Un estudio de caso comparativo de las habilidades requeridas en los sistemas de educación superior de los Estados Unidos y España" A: *Razón y Palabra* (vol. 17(4), núm. 85).
- L'Etang, J.** (2009). *Relaciones públicas: Conceptos, práctica y crítica*. Barcelona: UOC.
- Martín, F.** (2010). *Comunicación empresarial (corporativa) e institucional*. Madrid: Universitas.
- Moreno, Á.; Tench, R.; Verhoeven, P.; Verčič, D. i Zeffass, A.** (2017). *European Communication Monitor 2017. How strategic communication deals with the challenges of visualisation, social bots and hypermodernity. Results of a survey in 50 Countries*. Brusel·les: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.
- Palencia-Lefler, M.** (2001). *Fundraising, el arte de captar recursos*. Barcelona: Instituto de Filantropía y Desarrollo. / (2002). *L'activitat professional de cercar recursos*. Barcelona: Pleniluni.

Pérez Beruete, C.; Sánchez Galindo, M. (dirs.) (2010). *Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación: Estudio sobre el modelo español de gestión y reporting de intangibles para un Dircom*. Madrid: Fundación EOI.

Ries, A.; Ries, L. (2003). *La caída de la publicidad y el auge de las relaciones públicas*. Barcelona: Urano.

Scopen [abans denominat Grupo Consultores] (2015). *PR Scope España 2015*. Madrid: Scopen.

Seitel, F. P. (2002). *Teoría y práctica de las relaciones públicas* (8a. ed.). Madrid [etc.]: Prentice Hall.

VanSlyke Turk, J. (ed.) (2006). *The professional bond - Public relations education and the practice*. Nova York: Commission on Public Relations Education.

Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.

Villafañe, J. (dir.) (2005). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. 2005 informe anual*. Madrid: Pirámide.

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

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

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

